

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА  
ЦЕХА 135 АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Исполнитель:

Васильева Юлия Сергеевна  
обучающийся группы БМ-53zНТ,  
5 курса, заочного отделения,  
Направление «38.03.03.  
Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_ Ю.А. Горбунова  
(подпись)

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_ А.Б. Хрусталев  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

Научный руководитель:

Воробьева Ирина Владимировна  
канд. псих. наук, доцент кафедры  
философии и акмеологии

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....</b>	<b>7</b>
1.1. Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 135.....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	18
1.3. Анализ процесса обучения персоналом в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	27
Вывод по главе 1.....	44
<b>ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД».....</b>	<b>46</b>
2.1. Разработка мероприятий для создания системы обучения персонала цеха 135 АО «НПК «Уралвагонзавод».....	46
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий для создания системы обучения персонала в цехе 135.....	56
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий для создания системы обучения персонала в цехе 135.....	60
Вывод по главе 2.....	69
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>74</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....</b>	<b>81</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>108</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, проверяя устойчивость ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, и условиям внутренней среды организации с учетом личного фактора. Основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией [29, С. 32].

Обучение персонала в организации становится все более актуальной. Многие руководители фирм готовы оплачивать работникам не только профильное, но и дополнительное образование. Таким образом если работник получает дополнительное образование, то он становится более востребованным на рынке труда. Для людей, заинтересованных в продолжение образования важно иметь возможность применять полученные знания на своем рабочем месте.

Обучение персонала - процедура, используемая для ликвидации разрыва между тем, что сотрудник знает и умеет и тем, что ему необходимо знать и уметь, решая цели и задачи в рамках своей должности.

*Актуальность* темы работы обусловлена тем, что в связи с приостановлением найма рабочего персонала в организации ввиду экономии денежных средств, и закупкой нового оборудования персонал нуждается в повышении квалификации. В свою очередь уровень развития персонала предприятия определяет конкурентный потенциал или конкурентные

преимущества предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

В условиях самофинансирования и самоокупаемости, экономических кризисов, нередко сопровождающихся значительным высвобождением персонала, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, возрастает важность процесса обучения персонала. Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает процессу обучения новый, более сложный характер [6, С. 22].

Трудовые ресурсы (персонал) потенциально содержат большие инновационные возможности. Их можно использовать за счет правильного управления персоналом — готовить и регулярно проводить повышение квалификации.

Инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются во всем мире как одна из выгодных форм вложений капитала, приносят национальной экономике наибольший доход и способствуют ее росту. Они определяют восприимчивость общества к новым знаниям и технологиям, создают мотивацию к развитию и прогрессу [6, С. 24].

Профессиональное развитие и обучение персонала организации не только позволяет повысить образовательную и профессиональную подготовку кадров, но и их лояльность, а также степень удовлетворения качеством труда. Возможность обучения и развития, являющихся одними из базовых потребностей человека, воспринимается как забота предприятия об удовлетворении таких потребностей и служит хорошим нематериальным стимулом для самого работника.

Вопросы обучения персонала на предприятии и его влияния на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривались в научных публикациях Базарова Т.Ю., Веснина К.А., Виханского О.С., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Одегова Ю.Г., Шекшни С.В., Дятлова В.А., Травина В.В. и других авторов.

В современном меняющемся мире, где природные ресурсы, технологии и капитал перемещаются очень быстро и обладают высокой возможностью быть скопированными, на первую позицию выходят социальные системы, и, прежде всего, система управления человеческими ресурсами.

Проблема исследования: невозможность совершенствования системы управления персоналом без создания системы обучения и развития персонала в организации как залога ее конкурентоспособности.

Таким образом, *объектом* исследования является обучение персонала.

*Предмет* исследования - особенности обучения и развития персонала в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод».

*Цель исследования* – изучить процесс обучения персонала цеха 135 и разработать мероприятия для создания системы обучения и развития персонала АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод».

Цель обусловила постановку следующих задач:

1. Дать характеристику деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 135.
2. Провести анализ системы управления персоналом организации и кадрового потенциала подразделения.
3. Изучить особенности процесса обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».
4. Разработать мероприятия для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».
5. Дать оценку социально–экономической эффективности предложенных мероприятий.

Решение поставленных задач осуществляется посредством следующих методов исследования:

- *теоретические* - комплексный анализ научной литературы по вопросам обучения персонала, обобщение, сравнение и систематизация информации.

- *практические*: количественный и качественный анализ информации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили

работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам организации управления квалификацией персонала, моделирования систем эффективности и риска управления квалификацией персонала.

Информационную основу исследования составили отчетные, нормативные, правовые и др. материалы, предоставленные АО «НПК «Уралвагонзавод».

Структура данной работы содержит: введение, две главы, заключение, список использованной литературы, 6 рисунков, 8 таблиц, 1 приложение. Текст работы изложен на 106 страницах, список использованной литературы состоит из 70 источников.

# **ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

## **1.1. Характеристика деятельности АО «НПК «Уралвагонзавод» и механосборочного цеха 135**

Свое летоисчисление Уралвагонзавод ведет с 11 октября 1936 года, когда с его конвейера сошли первые грузовые полувагоны. В 1970-х гг. оно было внесено в «Книгу рекордов Гиннеса» как крупнейшее машиностроительное предприятие мира.

АО «НПК «Уралвагонзавод» является крупнейшим машиностроительным комплексом по производству изделий специального назначения и гражданской продукции широкого профиля, одним из градообразующих предприятий города Нижний Тагил.

Сегодня АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод имени Ф.Э. Дзержинского» - головное предприятие вертикально-интегрированной структуры, в составе которой 19 предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро в пяти федеральных округах России.

Преобразование предприятия в научно-производственную корпорацию «Уралвагонзавод» началось после подписания Указа Президента РФ в конце августа 2007 года. Предстояло сформировать новый, мощный промышленный комплекс на основе рыночных методов и государственного монополистического регулирования.

Началась работа по объединению участников корпорации с целью увеличения капитализации и выполнения поставленных задач по обеспечению отечественной экономики необходимой для ее развития продукцией, повышению обороноспособности, с другой – выход на рынки сбыта, в том

числе и мировые, с конкурентоспособной продукцией. В уставный капитал акционерного общества собирались акции участников корпорации, в том числе и акционированных ФГУП. При этом 100 процентов акций корпорации государство оставило за собой.

Создавался механизм управления вертикально-интегрированной структурой, принимались на баланс общества акции входящих в корпорацию предприятий, научно-исследовательских институтов и конструкторских бюро, обеспечивался рост капитализации общества и выполнение текущих планов по выпуску и реализации продукции. Удалось в рекордно короткие сроки подготовить, оформить и сдать в органы Мингосимущества России документы по имущественному комплексу корпорации, на которую Правительством РФ возлагаются серьезные задачи.

На данный момент в составе корпорации – известные разработчики продукции оборонного назначения, десятилетиями работающие в области исследования металлов, материалов, техники и технологий. К примеру, Центральный научно-исследовательский институт материалов (г. Санкт-Петербург) располагает огромным опытом в области разработки металлов, сплавов, карбидной и нитридной керамики, лакокрасочных материалов, различных покрытий, полимерных материалов, а также литейных и металлургических технологий, сварки металлов. Новейшие виды обработки металлов — электронно-лучевая сварка, лазерная резка, газотермическое напыление, литье по выплавляемым моделям, литье под давлением используются на Уралтрансмаше.

Отраслевой институт управления промышленности обычных вооружений, боеприпасов и спецхимии, Федерального агентства по промышленности ОАО «УралНИТИ» – известный разработчик технологий, технологического оборудования, проектов реконструкции механосборочных, сборочно-сварочных, кузнечно-прессовых, литейных предприятий, вагоноремонтных депо. ОАО «Спецмаш», ОАО «Уральское конструкторское бюро транспортного машиностроения», ОАО «РМЗ», ОАО «НПО



«Электромашина», Каменск-Уральский литейный завод, ОАО «ЦНИИ «Буревестник» и другие участники корпорации - давние партнеры Уралвагонзавода по выпуску техники, как военного, так и гражданского назначения.

Корпорация изготавливает различные виды продукции практически для всех отраслей отечественной экономики, успешно сотрудничает с зарубежными потребителями. Высокие технологии, присущие оборонной промышленности, позволяют мобильно перестраивать производство под вызовы рынка, создавать новую, перспективную продукцию. Объединение в вертикально-интегрированную структуру многократно расширяет возможности Общества в решении задач по оснащению Российской армии самым современным вооружением.

Концентрация научного, производственного и кадрового потенциала и ресурсов позволили активизировать создание новой продукции, разработать проекты модернизации ранее выпущенной продукции гражданского и военного назначения. Примером могут служить мобильные буровые установки, предназначенные для текущего и капитального ремонта нефтяных скважин глубиной до 6,5 км, - МБР-125 и МБР-14. Эти машины разработаны в ОАО «Спецмаш», а производство налажено на Уралвагонзаводе.

Структура Корпорации является дивизиональной холдинговой структурой. Ее основу составляет следующая цепочка: корпорация - предприятие - производство - цех - участок (служба, отдел).

Продукция АО «НПК «Уралвагонзавод»:

1. Железнодорожная продукция:

- железнодорожные цистерны (для нефтепродуктов, для олеума).
- криогенные железнодорожные цистерны.
- полувагоны.
- платформы.

2. Продукция военного назначения:

- танк Т-72, экспортный вариант Т-72С.

- танк Т-90, экспортный вариант Т-90С.
- боевая машина разминирования БМР-3М.
- инженерная машина разграждения ИМР-3М.
- боевая ремонтно-эвакуационная машина БРЭМ-1, БРЭМ-1М.
- танковый мостоукладчик МТУ-72.
- танковый бульдозер-снегоочиститель ТБС-86.

### 3. Другое:

- экскаватор ЭТ-1.
- контейнер-цистерна.
- экскаватор гусеничный ЭО-5126.
- экскаватор на колесном ходу ЭО-33211А.
- погрузчик малогабаритный.
- туковая сеялка.
- трактор РТМ-14 и модификации, в том числе тяговый модуль вагонов, электросварочный и др.

Таким образом, предприятие, имеет мощный производственный и научный потенциал, позволяющий создавать и выпускать машиностроительную продукцию практически любой сложности, в том числе и уникальные по своим характеристикам изделия.

В Обществе выполняется ряд социально значимых программ, охватывающих все стороны жизни трудящихся. Это профилактика и лечение заболеваний, оздоровление и отдых работников, в том числе и их детей, развитие физкультуры и спорта, организация досуга, поддержка ветеранов и молодежи, оказание благотворительной помощи.

В 2015 году затраты на социальное развитие общества составили 1млрд. 477 млн. рублей. Несмотря на то, что в 2015 году Уралвагонзавод был вынужден осуществлять свою деятельность в нестабильных финансово-экономических условиях, обусловленных снижением спроса на подвижной состав и вводом санкций, администрация предприятия выполнила все условия коллективного договора и социальные обязательства. Деятельность

предприятия была направлена не только на выполнение плана по производству и реализации продукции, повышение эффективности труда, но и сохранение кадрового потенциала, и недопущение массовых увольнений.

В 2015 году медико-санитарной частью Уралвагонзавода проведено более 21 тысячи профилактических осмотров работников, в том числе занятых на работах с вредными и тяжелыми условиями труда. В целях сохранения здоровья трудящихся и членов их семей в 2015 году было приобретено более 5 400 путевок на общую сумму 139 млн. рублей [59].

Продолжается финансирование и реализация национальных проектов «Здоровье», «Образование», «Доступное и комфортное жилье».

В соответствии со справкой по выполнению мероприятий коллективного договора за первое полугодие 2017 года среднесписочная численность работников Общества (с филиалами) составила 29 302 человека, что на 394 человека больше, чем за аналогичный период 2016 года.

Количество принятых на постоянную работу за 6 месяцев 2017 года составило 845 человек (за 6 мес. 2016г. – 267 чел.), в том числе 752 рабочих. Из общего числа принятых 51,8% составила молодежь до 30 лет.

Общее число уволенных из Общества за 6 месяцев 2017 года составило 1434 человека (за 6 мес. 2016г. – 1232 чел.), из них по собственному желанию – 1219 чел., по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины – 179 чел. Из общего числа уволенных 40,3 % (578 чел.) составили работники со стажем работы до 3-х лет.

Баланс рабочей силы за 6 месяцев 2017 года составил минус 589 человек. Текучесть кадров – 4,48 %, при этом текучесть возросла на 6,67 % по отношению к 2016 году. Сменяемость кадрового состава в первом полугодии 2017 году также возросла на 15,2 % относительно 2016 года и составила 5,3 %.

Среднемесячная заработная плата работников Общества в первом полугодии составила 34679 рублей, что на 17,7% выше аналогичного периода 2016 года.

Теплоэлектроцентраль корпорации обеспечивает энергоресурсами не только саму производственную площадку, но и Дзержинский район города с населением более 140 тысяч жителей. Пристальное внимание уделяется сохранению и развитию социальной сферы как важному фактору повышения качества жизни уралвагонзаводцев. В районе 21 дошкольное образовательное учреждение. В рамках социального сотрудничества между Уралвагонзаводом и школами проходят различные мероприятия, в том числе и по профориентации учеников. Кроме того, корпорация постоянно поддерживает образовательные учреждения материально.

Открытое акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» ведет устойчивую хозяйственно-финансовую деятельность, исправно и в установленные сроки проводит платежи в бюджеты всех уровней, задолженности по заработной плате не имеет.

К конкурентным преимуществам АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» относятся:

- замкнутый цикл производства – от выплавки стали до готовой продукции;
- наличие собственных энергетических мощностей, обеспечивающих две трети потребностей в электроэнергии;
- наличие собственной научно-конструкторской и экспериментальной базы;
- выгодное территориальное расположение, близость к основным поставщикам материалов и комплектующих;
- стабильный высококвалифицированный коллектив, средний возраст которого – 39,3 года, а также своя база развития и подготовки персонала, включающая филиалы кафедры «Вагоны» Уральского государственного технического университета путей сообщения и кафедры «Специальное машиностроение» Уральского государственного технического университета (филиал УрФУ);
- международная сертификация качества продукции, известность бренда;

- наличие 130 действующих патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы;
- стабильно занимаемая доля на российском рынке производства железнодорожного подвижного состава (по итогам 2004 года – 41 процент);
- предприятие единственное в России способное серийно выпускать бронетехнику.

АО «НПК «Уралвагонзавод» один из крупнейших машиностроительных комплексов России и Европы, имеющий самое современное и уникальное оборудование, обеспечивающее весь производственный цикл от получения литых и штампованных заготовок до сборки и комплексных испытаний готовой продукции.

#### *Общая характеристика деятельности цеха «Общей сборки» 135*

Цех 135 «Общей сборки» является структурным подразделением Корпорации «Уралвагонзавод».

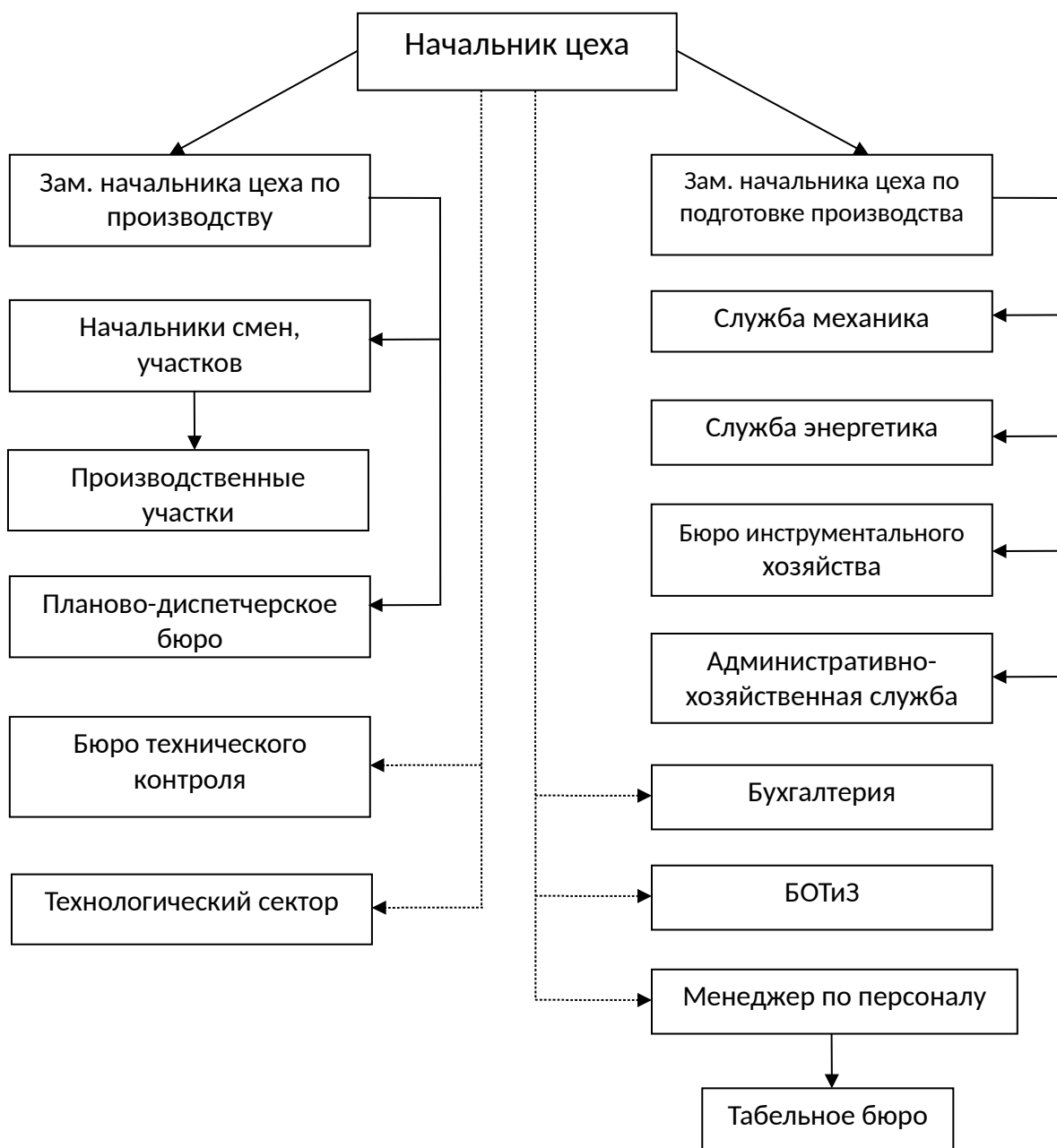
Цех 135, входящий в состав механосборочного производства, имеет в своей структуре основное производство и вспомогательные службы.

Структура управления цехом 135 - линейно-функциональная; *Линейно-функциональная структура* основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда. Схема управления цехом 135 представлена на рисунке 1.

Структура цеха состоит из следующих участков:

1. Производственные участки:

- участок механических станков;
- участок сборки;
- малярный участок;
- участок сварки;
- участок разборки спецтехники.



1. Рис. 1 – Организационная структура управления цехом № 135

2. Вспомогательные участки:

- служба механика;
- служба энергетика;
- бюро инструментального хозяйства;
- административно-хозяйственная служба;
- планово-диспетчерское бюро;

- технологическое бюро;
- бюро оплаты труда и заработной платы;
- бухгалтерия;
- бюро технического контроля;
- складские помещения.

### 3. Служба управления подразделением:

- личный стол;
- секретариат.

Начальник цеха согласно должностной инструкции, выполняет следующие обязанности:

1. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха.
2. Организует работу цеха по обеспечению ритмичного выпуска заданной номенклатуры изделий высокого качества.
3. Формирует систему оперативного управления цехом и осуществляет ежедневный учет выполнения суточных заданий выпуска готовой продукции.
4. Регулирует комплектность запасов в пределах установленных нормативов.
5. Обеспечивает отработку и постановку программ оперативного планирования производства и определения потребности в ресурсах (материалов, покупных полуфабрикатов, энергоресурсов).
6. Организует учет движения и контроль сохранности заготовок, деталей, изделий; контроль своевременности запуска деталей в обработку, сдачи (передачи) обработанных деталей из цеха в цех и на склады, выпуском готовой продукции.
7. Осуществляет организацию проведения периодического контроля качества продукции.
8. Организует эффективное взаимодействие специалистов по разработке программ систем качества серии стандартов ИСО 9000.

9. Поддерживает внедрение достижений науки и техники в технологию производства выпускаемой продукции.

10. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта.

11. Осуществляет подбор кадров рабочих и служащих, их расстановку и целесообразное использование.

Начальник смены подчиняется заместителю начальника цеха по производству и выполняет следующие обязанности:

1. Обеспечивает выполнение сменных производственных заданий подразделениями предприятия (участниками и бригадами), соблюдение установленной технологии производства изделий, выполнения работ (услуг), ритмичный выпуск продукции высокого качества.

2. Организует своевременную подготовку производства, рациональную загрузку и работу оборудования.

3. Осуществляет оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, технически правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходом сырья, топлива, материалов, выявляет, предотвращает и устраняет причины нарушений хода производства.

4. Проводит работу по изысканию и организации использования дополнительных производственных резервов повышения производительности труда и качества продукции, снижению издержек производства (трудовых, материальных).

5. Принимает участие в работе по оперативному планированию производства, улучшению нормирования, аттестации и рационализации рабочих мест, распространению передовых приемов и методов, снижению затрат труда.

6. Анализирует результаты производственной деятельности подразделениями предприятия за смену, причины, вызывающие простои



оборудования и снижение качества изделий (работ, услуг), участвует в разработке и внедрении мероприятий по устранению выявленных недостатков.

7. Организует оперативный учет движения продукции по рабочим местам, выполнения производственных заданий.

8. Контролирует соблюдение работниками технологической, производственной и трудовой дисциплины, правил и норм охраны труда, представляет предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

9. Координирует работу мастеров.

Начальник участка подчиняется начальнику смены и выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка.

2. Обеспечивает выполнение производственных заданий, поставленных перед участком, и выпуск продукции согласно установленным планам.

3. Проводит работу по предупреждению брака и следит за соблюдением установленных нормативов качества, предъявляемых к выпускаемой продукции.

4. Организует текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности участка.

5. Обеспечивает технически правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств, выполнение графиков их ремонта.

6. Координирует работу мастеров, рабочих участка и других подчиненных сотрудников.

7. Участвует в подборе кадров рабочих и служащих, организует их расстановку на участке.

8. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.

9. Представляет предложения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных [взысканий](#) на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

10. Организует работу по повышению квалификации работников участка, проводит [воспитательную работу](#) в коллективе.

Проведя анализ деятельности организации, мы можем сделать следующие выводы, что Корпорация «Уралвагонзавод» является многоотраслевым машиностроительным комплексом, в состав которого входят все производства для создания полного цикла изготовления продукции.

При изучении организационной структуры цеха 135, мы установили, что схема управления в цехе линейно-функциональная, структура персонала состоит из 4 категорий: руководители, специалисты, служащие и рабочие. Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, соответственно в организации существует иерархия подчиненности. В структуру цеха входят производственные участки, службы энергетика, механика, ПДБ, БОТиЗ, технологическая служба, вспомогательные службы.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

### *Система управления персоналом в цехе 135*

Основной задачей для АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом, как и для подразделений в частности, является отбор и набор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров.

Формирование системы управления персоналом в цехе 135 осуществляется Управлением по подбору и подготовке персонала, который входит в структуру Сектора по управлению персоналом организации. Перечень основных задач системы управления персоналом представлен на рисунке 2:

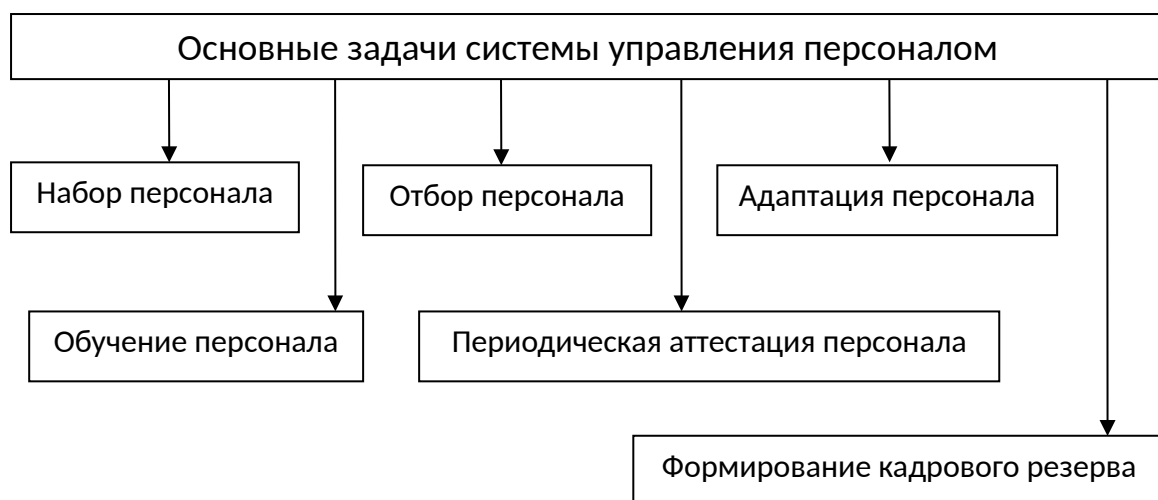


Рис. 2 - Основные задачи системы управления персоналом в цехе 135

В структуру Управления по подбору и подготовке персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» входят Отдел кадров и Центр подготовки персонала.

Основные функции Отдела кадров АО «НПК «Уралвагонзавод» состоят в следующем:

1. Разработка плана укомплектования сотрудников Общества в соответствии с его деятельностью.
2. Подбор персонала совместно с руководителями подразделений.
3. Заключение трудовых договоров с работниками.
4. Содействие для успешной адаптации новых работников в коллективе.
5. Организация периодической аттестации сотрудников.
6. Оформление документов индивидуального учета в системе государственного пенсионного страхования.

7. Формирование кадрового резерва, организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование.

8. Обеспечение должностного роста работников.

9. Оформление и учет документов для награждения работников.

10. Ведение и хранение личных дел, трудовых книжек работников, личных карточек формы Т-2, своевременность и правильность внесения в них изменений (прием, выдача, заполнение).

11. Выдача по требованию работников справок и копий документов.

12. Ведение единого учета работников предприятия, нуждающихся в улучшении жилищных условий, а также проведение мероприятий по обеспечению работников и членов их семей путевками в лечебные, санаторно-курортные и оздоровительные учреждения.

13. Подготовка установленной статистической отчетности по кадровым вопросам.

14. Своевременное принятие мер для предотвращения нарушения трудовой дисциплины, проведение мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, обеспечению социального равновесия, и предупреждения трудовых конфликтов.

15. Рассмотрение обращений, заявлений и жалоб физических и юридических лиц, органов государственной власти, органов местного самоуправления по вопросам, входящим в компетенцию отдела кадров.

16. Консультирование работников по трудовому законодательству.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением организации, входит в состав Управления по подбору и подготовке персонала и подчиняется Директору по персоналу.

Структура отдела кадров утверждена директором Корпорации и состоит из следующих бюро:

1. Бюро по приему и учету рабочих кадров.
2. Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими.
3. Бюро учета личного состава.

4. Бюро трудовой дисциплины.
5. Бюро учета и анализа движения кадров.
6. Бюро обеспечения пенсионных прав, льгот и компенсаций.
7. Бюро нематериального стимулирования и корпоративных наград.
8. Военно-учетное подразделение.
9. Группа административного сопровождения.
10. Хозяйственная служба.
11. Централизованная кадровая служба.

Работа отдела кадров проводится на основе действующего трудового законодательства, других нормативных актов, коллективного трудового договора, приказов генерального директора, директора по персоналу, распоряжений главного инженера, Правил внутреннего трудового распорядка, Положения об отделе кадров. Отдел кадров постоянно взаимодействует с другими структурными подразделениями, предоставляя и получая от них информацию:

1. Со службами и отделами организации:
  - получает заявки на рабочих и специалистов;
  - служебные записки на установление доплат по совмещению профессий и должностей;
  - служебные записки на поощрение работников;
  - материалы о нарушителях трудовой и производственной дисциплины;
  - графики отпусков; графики сменности; таблицы учета рабочего времени;
  - прочие документы.
2. С юристом:
  - представляет приказы на визирование.
3. С планово-экономической группой:
  - получает штатное расписание;
  - тарификационные списки;

- календарь рабочих дней.

4. С главной бухгалтерией:

- представляет табели учета рабочего времени;
- листки нетрудоспособности;
- копии приказов по кадрам;
- договора индивидуальной материальной ответственности.

5. С работниками АО «НПК «Уралвагонзавод»:

- копии трудовых книжек;
- справки с места работы;
- оформление ежегодных и ученических отпусков;
- производит ознакомление работников с приказами, дополнительными

соглашениями;

- прочие документы.

Отдел кадров полностью обеспечен персональными компьютерами, копировальной техникой, телефонной связью, интернетом, канцелярскими принадлежностями.

Хранение трудовых книжек и личных дел работников производится в соответствии с требованиями (металлические сейфы).

Все кадровые документы соответствуют требованиям Госкомстата РФ.

Кадровая документация за прошедший год хранится в отделе кадров, по истечении срока сдается в архив организации для дальнейшего хранения.

### *Анализ кадрового потенциала цеха 135*

Для того чтобы оценить эффективность существующей системы управления персоналом необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и учета отдела кадров по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Рациональное использование трудовых ресурсов обеспечивает рост производительности труда и как следствие рост прибыли предприятия.

Далее рассмотрим основные кадровые показатели и показатели производительности труда цеха 135.

Анализ численности работников по категориям представлен в таблице 1, данные для анализа представлены БОТиЗ цеха 135.

Таблица 1 – Основные показатели численности по категориям в 2014- 2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2015 г.
Средняя заработная плата, руб.	17205	18215	21907	120,3
Численность персонала, чел.	239	218	205	94
Удельный вес АУП, %	11,7	12,6	12,1	96
Удельный вес рабочих, %	81,6	80,7	81	100,3
Удельный вес специалистов, %	5,4	5,5	5,7	103,6
Удельный вес служащих, %	1,3	1,2	1,2	100
Средний возраст работающих, лет	39	41	42	102
Текучесть кадров	3,2	9,6	6,3	65,6

При изучении структуры цеха мы провели анализ кадровых показателей за 2014-2016 гг. и выяснили, что в течение трех лет происходило увеличение размера средней заработной платы работников цеха, в 2015 году относительно 2014 года на 27,3%, в 2016 году в сравнении с 2015 годом на 20,3%. Основной причиной этого является увеличение средней заработной платы по стране и Свердловской области, что привело к необходимости повышения уровня оплаты труда на АО «НПК «Уралвагонзавод» в целом, и цехе общей сборки в частности, и увеличении объемов производства.

Численность персонала подразделения в течение исследуемого периода уменьшилась в 2015 году относительно 2014 года на 8,8%, в 2016 году снижение составило 6%. Также в течение трех лет произошло изменение структуры персонала предприятия, которое выражается в снижении удельного веса рабочих с 81,6% в 2014 г. до 81% в 2016 г. за счет увеличения удельного веса АУП с 11,7% до 12,1% соответственно, специалистов с 5,4% до 5,7% и

служащих с 1,3% до 1,2%. Так как категория рабочих в цехе составляет 81%, а РСС соответственно – 19 %, следовательно, особое внимание следует уделять рабочим кадрам.

По данным таблицы 1 можно сделать вывод, что текучесть кадров в цехе присутствует, в 2015 году текучесть кадров увеличилась из-за финансовой нестабильности предприятия, но в 2016 году уже наблюдается снижение текучести, при этом структура кадров в цехе является достаточно стабильной.

Показатели производительности труда представлены в таблице 2:

Таблица 2 - Показатели производительности труда цеха 135 в 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	2016 г. в % к 2015 г.
Объем реализации на 1 работника, тыс. руб.	335,84	329,05	317,30	96,4
Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника, тыс. руб.	7,15	7,11	7,27	102,3
Объем производимой продукции за 1 час производительного труда, тыс. руб.	0,16	0,16	0,15	93,8

Анализ показателей производительности труда цеха показывает, что в течение трех лет происходило снижение эффективности использования трудовых ресурсов и на предприятии, и в подразделении, о чем свидетельствует снижение всех показателей производительности труда в цехе 135. При этом можно отметить, что если в 2014 году по сравнению с 2015 г. отмечался значительный рост показателей по труду, то в 2016 г. произошло их значительное снижение не только по отношению к 2015 году, но и к 2014 году.

Причиной этого является то, что увеличение численности персонала происходило более высокими темпами, чем происходило увеличение объемов производства и прибыли от реализации.

Проведя анализ состава всех работников по полу, мы видим, что численность женщин составляет невысокий процент в соотношении с численностью мужчин в цехе, т.к. по каждой профессии, занимаемой женщинами численность единичная от 1 до 5 чел., а именно: распределитель



работ, машинист крана, кладовщик, кубовщик, уборщик произв. помещений, экономист, бухгалтер, секретарь, менеджер по кадрам, табельщик.

Для анализа персонала большое значение имеет показатель по стажу работы, по нему можно судить о сложившемся климате в коллективе, об уровне заработной платы на предприятии, и, в конечном счете, об отношении работников в целом к предприятию.

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что в конце 2016года в цехе 135 основными группами персонала являются работники, проработавшие в цехе не более 5 лет - 35% и от 5 до 10 лет - 30%. В целом это составляет 65% численности работников цеха.

Соотношение численности персонала по стажу представлено на рисунке 3:

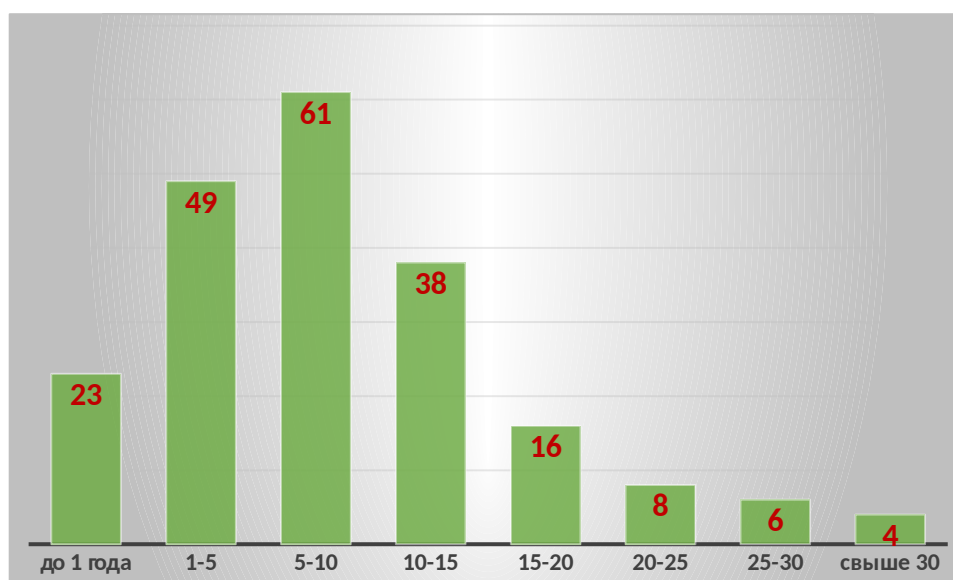


Рис. 3 - Структура персонала цеха 135 по стажу работы

Распределение численности персонала по возрасту представлено на рисунке 4.

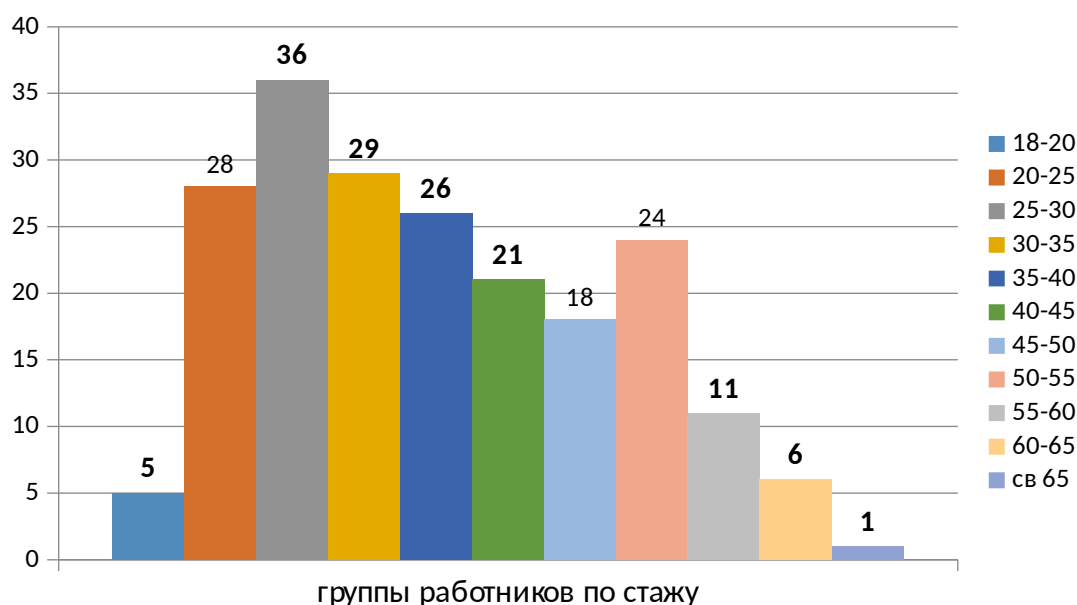


Рис. 4 - Структура персонала цеха 135 по возрасту

Из данной диаграммы мы видим, что в подразделении сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в своих рядах как молодых работников, так и пред пенсионного возраста. Средний возраст работников цеха составляет 38 лет, следовательно, у коллектива ещё большой трудовой потенциал.

В ходе исследования системы управления персоналом в организации мы описали цели и задачи управления персоналом, основные приоритетные направления кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод», раскрыли функции Отдела кадров и изучили нормативно-правовую документацию, регулирующую работу Отдела кадров.

Проанализировав систему управления персоналом в организации, мы можем сделать выводы, что основной задачей для руководства организации является отбор и набор квалифицированных кадров, их обучение и мотивирование.

Формирование системы управления персоналом в организации осуществляется специалистами Отдела кадров.

### **1.3. Анализ процесса обучения персоналом в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

В настоящее время обучение персонала для большинства предприятий приобретает особое значение. Обучение персонала – это главное условие эффективного развития любой организации. Успешность предприятия на пути к достижению целей во многом зависит от того, насколько персонал осведомлен об этих целях и насколько подготовлен к работе для их достижения. Реализация выработанной стратегии развития организации требует более высокого уровня профессионализма, и у руководства, и у всего персонала.

Работа в жестких экономических условиях рынка предусматривает высокий уровень квалификации персонала, наличие знаний и навыков сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными. Сейчас очень быстро меняются и внешние условия (законодательство и система налогообложения, экономическая политика государства, появление новых конкурентов), и внутренние условия функционирования организаций (изменение структуры, внедрение новых технологий и материалов), что неуклонно ставит большинство предприятий перед необходимостью повышения квалификации персонала и его подготовки к сегодняшним и будущим изменениям.

Процесс обучения определяет порядок получения работниками организации новых знаний, навыков и умений по основным производственным вопросам, входящим в круг его обязанностей и соответствующих профессиональным требованиям к данной должности.

*Система обучения персонала* - это совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей компании. Элементами системы являются семинары, лекции, тренинги и т.д. Главным

объектом системы обучения персонала являются кадры (персонал), т.е. основной (штатный) состав его работников. *Персонал* - коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Персонал - это человеческий ресурс предприятия от квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств которого зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность [46, С. 122].

Система обучения персонала состоит из нескольких системообразующих компонентов, которые согласованы и взаимосвязаны, дополняют и укрепляют друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единой цели.

К таким элементам относятся:

- основные направления обучения;
- подходы к обучению (формальное и неформальное обучение во всем его разнообразии);
- выявление, описание и развитие необходимых сотрудникам компетенций;
- дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения;
- специальные технологии и инструменты;
- корпоративная культура, способствующая эффективному обучению.

Цели обучения согласуются с основной целью Общества, которая заключается в содействии экономическому развитию государства путем предоставления высококачественной техники для повышения обороноспособности России, осуществления быстрых и безопасных перевозок грузов железнодорожным транспортом, обеспечения потребностей строительного и коммунального комплекса.

Следовательно, целеполагание в данном случае является системообразующим фактором, созданная в организации система обучения призвана способствовать достижению целей, стоящих перед предприятием.

Для того, чтобы работа стала центральным местом для реализации

личного развития и роста работников, работодателю необходимо внедрить следующие мероприятия, которые только в совокупности приведут к результату:

1. сделать обучение персонала *постоянным и систематическим*;
2. заполнить рабочее пространство персонала возможностями для обучения и предоставить *им право выбора*;
3. научить персонал *эффективно управлять собой и планировать рабочее время*;
4. перейти от ежегодного или полугодового анализа работы к *моментальной оценке действий*;
5. *ежедневно хвалить* за результаты.

Функционирование корпоративной системы обучения подразумевает выполнение следующих задач:

1. выявление потребностей в обучении;
2. объединение учебных целей с целями бизнеса;
3. разработку и реализацию соответствующей стратегии обучения;
4. планирование и стандартизацию обучения;
5. формирование бюджета на обучение, ведение отчетности, оценку эффективности результатов обучения;
6. выбор соответствующих технологий, инструментов, методов и форм обучения и их использование;
7. постоянное усовершенствование организации обучения на основании результатов оценки и собранной обратной связи.

Работу профессионального образования работников АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» организует Центр подготовки персонала (ЦПП), который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности.

Наличие единого координирующего центра способствует созданию целостной системы корпоративного обучения.

Задачами ЦПП являются:

1. Осуществление непрерывного образования руководителей и специалистов.
2. Обеспечение постоянного повышения уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников Общества.
3. Определение потребности в обучении персонала.
4. Создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам развития персонала.
5. Обеспечение постоянного повышения качества персонала, необходимого для достижения целей предприятия, выполнения поставленных задач и создания предпосылок будущего развития предприятия.

Организационная структура Центра подготовки персонала состоит из следующих отделов:

1. Отдел обучения персонала:
  - бюро организации профессионального обучения рабочих массовым профессиям;
  - бюро по организации обучения в области информационных технологий;
  - бюро по организации обучения в образовательных учреждениях;
  - бюро учебно-методического обеспечения;
  - группа по организации обучения в сторонних организациях;
  - группа послевузовской подготовки;
  - сектор по обучению.

## 2. Учебно-производственный цех.

ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки. В учебно-производственном цехе организовано обучение молодежи по востребованным на производстве специальностям: токарь, фрезеровщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь, электросварщик и крановщик.

В каждом подразделении АО «НПК «Уралвагонзавод» есть инженеры по подготовке кадров, которые входят в состав Сектора по обучению ЦПП, но территориально они находятся в подразделении и выполняют свои функции непосредственно для работников данного подразделения.

В своей работе специалисты ЦПП и инженер по подготовке кадров руководствуются следующими документами:

- приказы генерального директора, приказы директора по персоналу, распоряжения главного инженера Общества;
- руководящий документ «Человеческие ресурсы»;
- руководящий документ «Определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющие на качество»;
- руководящий документ «Руководство по качеству системы профессионального обучения персонала организации»;
- Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

Профессиональное обучение и аттестация персонала отслеживается и контролируется специалистами ЦПП посредством ведения следующих документов:

- План профессионального обучения персонала организации.
- План-график профессионального обучения персонала.
- План профессионального обучения руководителей и специалистов.
- Заявка на профессиональное обучение персонала подразделения.
- Журнал регистрации заявок подразделений организации на профессиональное обучение персонала.
- Договоры на теоретическое обучение.
- Договоры на производственное обучение.
- Журнал регистрации договоров на теоретическое и производственное обучение.
- Журнал учета проведения теоретических занятий.
- Дневник учета занятий.
- Дневник учета выполнения учебно-производственных работ.
- Заключение о выполнении квалификационной пробной работы.
- Протокол заседания экзаменационной комиссии.
- Протокол заседания аттестационной комиссии.
- Журнал регистрации экзаменационной и аттестационной комиссий.
- Ведомость на оплату труда преподавателей.
- Журнал регистрации удостоверений.
- Журнал регистрации свидетельств.
- Карточка преподавателя теоретического обучения.
- Акт проверки качества профессионального обучения.
- Свидетельства и удостоверения по обучению.
- Журнал учета выдачи свидетельств и удостоверений по обучению.

Протоколы заседания аттестационной комиссии хранятся в ЦПП не менее пяти лет. Свидетельства и удостоверения выдаются на основании протокола квалификационной комиссии лично прошедшему обучение под роспись и с отметкой даты в журнале выдачи документов.



Отдел обучения персонала располагает помещениями для организации теоретического обучения персонала в соответствии с установленными нормами и правилами.

Пригодность учебных помещений для проведения обучения подтверждается заключениями Государственного пожарного надзора МЧС России и Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

Учебно-материальная база теоретического обучения персонала включает в себя учебные помещения (кабинеты, классы), оснащенные необходимым техническим оборудованием (компьютеры, стенды, макеты, проекторы с экранами, интерактивные доски), учебные и наглядные пособия, программные средства.

Для проведения производственного обучения и практических занятий используются учебно-производственный цех ЦПП и рабочие места в подразделениях организации.

Процесс обучения в организации представлен двумя основными видами обучения - внутреннее и внешнее, которые взаимодополняют друг друга. Обучение персонала проходит, как в Отделе подготовки персонала без отрыва от производства (внутреннее обучение), так и с отрывом от производства на курсах повышения квалификации в различных ВУЗах (внешнее обучение).

В соответствии с требованиями руководящих и нормативных документов весь персонал проходит профессиональное обучение не реже одного раза в 3–5 лет по основным видам профессионального обучения:

1. Профессиональное обучение руководителей и специалистов (повышение квалификации, целевая профподготовка и профпереподготовка, предаттестационная подготовка).

Руководители и специалисты проходят аттестацию на повышение категории или на профессиональную пригодность, целью которой является принятие решения о повышении или понижении в должности, увольнении тех

или иных работников; о конкретных направлениях работы с имеющимся резервом.

2. Профессиональное обучение рабочих (подготовка, переподготовка, обучение второй (смежной) профессии, повышение квалификации).

Рабочие проходят обучение по профессии и безопасным приемам труда, сдают экзамены на подтверждение уже имеющегося разряда или на повышение разряда.

Также все работники организации проходят проверку знаний по охране труда и промышленной безопасности 1 раз в 5 лет.

Первым звеном внутрифирменного обучения являются ученики. Потребность в обучении работников подразделения определяет инженер по подготовке кадров данного подразделения, ежегодно инженер по подготовке кадров формирует список рабочих, которым необходимо пройти обучение, переобучение и повышение квалификации, составляет график обучения по своему подразделению с указанием сроков и стоимости обучения и направляет его в ЦПП, при прохождении учебы контролирует посещаемость своих работников. А также делает заявки в ЦПП на обучение работников в течение года по необходимости. Для обучения руководителей и специалистов организации специалистами ЦПП ежегодно составляется по каждому подразделению План-график повышения квалификации, подготовки и переподготовки руководителей и специалистов подразделений организации с указанием фамилии, должности, образования, сроков обучения, образовательной организации и стоимости обучения.

Процесс обучения включает в себя:

1. Индивидуальное обучение:

- оформление «Листа теоретического обучения»;
- подбор программы;
- расчет фактического количество часов обучения – 20% от программного количества часов на одного человека;
- «Лист» передаётся цеховому организатору;

- обучение проводится на рабочем месте преподавателем (наставником) из подразделения.

## 2. Групповое обучение на базе ЦПП:

- поиск организации;
- подбор преподавателя и программы обучения;
- оформление договора;
- комплектование группы учеников;
- составление расписания занятий;
- оформление журнала обучения;
- оформление приказа на обучение.

Вторым видом внутрифирменного обучения является переподготовка рабочих. Это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой. Выявление потребности в переподготовке кадра или кадров происходит с выпуском приказа из отдела кадров. После чего выходит приказ от подразделения о назначении наставника на период переподготовки (три месяца).

После выпуска приказа организуется процесс обучения. Подбор программы осуществляется с учетом следующих требований:

- специфика предметов - 50% от программы начального уровня (подготовка);
- рассчитывается фактическое количество часов обучения - 20 % от программного количества часов на одного человека;
- обучение проводится на рабочем месте преподавателем из подразделения.

После обучения экзаменационной комиссией проводится экзамен для обучающихся, комиссия состоит:

- начальник или заместитель начальника подразделения;
- специалист ЦПП;
- инженер по подготовке персонала подразделения;
- специалист управления промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды (при необходимости).

Оценка производится каждым членом экзаменационной комиссии по своему направлению работы. После экзамена делается обобщённый вывод по всем вопросам, связанным с деятельностью работника. Экзамен регистрируется в «Книге регистрации экзаменов», находящейся в ЦПП. По итогам экзамена выписывается удостоверение о получении профессии за подписью Директора ЦПП и печатью ЦПП.

В «Листе» проставляется оплата за обучение преподавателю, № протокола, от какого числа; передаётся экономисту ЦПП. Оплата преподавателям с учебных организаций производится на основании договора и акта выполненных работ.

Экзамен регистрируется в «Книге регистрации экзаменов». По итогам экзамена выписывается удостоверение о получении профессии за подписью начальника ЦПП (при повышенном разряде - Директор по персоналу, председатель комиссии) и печатью ЦПП, отдаётся под роспись. Протокол подшивается в папку «Протоколы заседания квалификационных комиссий (подготовка, переподготовка)». В конце года папка сдаётся в архив завода.

Обучение вторым и смежным профессиям организуется с целью расширения профессионального профиля рабочих, подготовки их к работе в условиях совмещения профессий (кадровый резерв). Для того чтобы обучение вступило в силу необходимы сведения от цеховых организаторов подразделений: подача заявлений (от рабочего на имя своего начальника). Проставляется отметка «оформлено», число, подпись инженера ЦПП.

Также на предприятии проходит внутреннее выездное обучение на территории предприятия с привлечением сторонних образовательных учреждений, преподаватели ВУЗов выезжают на предприятие. Для этого специалисты ЦПП оформляют договор на обучение, формируют группы и организуют процесс обучения – предоставляют специальные классы, оборудованные всей необходимой техникой. Таким образом, проходит обучение специальных групп работников, например, курсы повышения квалификации для руководителей среднего звена - «Школа начального

управления», курсы повышения квалификации для работников, чья деятельность предполагает обращение с опасными отходами - «Обеспечение экологической безопасности при работах в области обращения с опасными отходами», профпереподготовка по программе «Профессиональная подготовка лиц на право работы с отходами I-IV классов опасности» и др.

Далее рассмотрим следующий компонент системы обучения в АО «НПК «Уралвагонзавод» - внешнее обучение. Внешнее обучение имеет множество форм, часто весьма необычных и специфических, созданных для специализации обучения и удобства процесса обучения. Услуги внешних организаций по обучению и подготовке персонала, по масштабу в отношении предприятия, можно разделить на 3 группы:

- индивидуальные программы, касающиеся ограниченного количества специально отобранных сотрудников;
- групповые программы, касающиеся отдельных, по разным принципам выделенных групп на предприятии;
- сопровождение предприятия, когда разрабатывается комплексная многоплановая программа для предприятия в целом.

Масштабностью образовательной программы определяется её стоимость для предприятия (как услуги, оказанной внешней организацией, командировочные расходы) и суммарные потери рабочего времени (человеко-часов) на её прохождение. Масштаб определяет издержки, которые предприятие понесёт при организации обучения силами внешних специалистов.

Контроль и направление персонала на обучение вне предприятия проводят специалисты ЦПП. Распространённой формой внешнего обучения является семинар и курсы повышения квалификации, при этом обучение проходит с отрывом от производства.

Организация курсов повышения квалификации или профессиональная переподготовка выглядят следующим образом:

1. В отделах организации менеджер по персоналу ежегодно составляет

план повышения квалификации руководителей и специалистов, в цехах инженер по подготовке кадров также ежегодно составляет план профпереподготовки для работников своего подразделения.

2. Специалисты ЦПП заключают договоры с обучающими организациями.

3. В случае профессиональной переподготовки с работником заключают ученический договор.

4. Специалисты ЦПП готовят документы для оплаты обучения.

5. Главная бухгалтерия производит оплату услуг на обучение.

6. В каждом подразделении издается приказ о направлении на обучение работников.

7. По окончании обучения работник предоставляет в отдел кадров подтверждающий документ и в личную карточку работника по форме Т-2 вносятся изменения по образованию данного работника.

АО НПК «Уралвагонзавод», участвуя в реализации национального проекта «Образование», создал эффективную систему взаимодействия с образовательными организациями всех типов, которая строится в форме социального партнерства и включает в себя:

- наличие договорных отношений с образовательной организацией;
- оказание безвозмездной помощи образовательной организации в целях укрепления материальной базы;
- материальную поддержку в осуществлении образовательных программ и проектов, способствующих профориентации учащихся и студентов для работы на предприятии (действует Совет по социальному партнерству);
- организацию всех видов практик учащихся образовательных учреждений;
- оказание помощи в организации участия одаренных детей в конкурсах и олимпиадах.

Одной из форм социального партнерства является созданный в декабре 2005 года Корпоративный университет. Его соучредителями являются 25

образовательных учреждений, в том числе 19 высшего образования (УрГУПС, МИСИ, УрФУ, УрГПУ и другие).

Целями Корпоративного университета являются: повышение качества обучения персонала предприятия, организация эффективной подготовки молодых специалистов, развитие вузовской науки, организация совместных НИОКР.

В Центре подготовки персонала в 2016 году было проведено 12736 человеко-курсов по рабочим профессиям, в том числе по обучению новых рабочих – 1485, по переподготовке – 188, по обучению вторым (смежным) профессиям – 1259, а также 9804 курса производственно-экономического и целевого назначения. По всем формам подготовки руководителей и специалистов было проведено 8320 человеко-курсов.

В рамках реализации программы по снижению напряженности на рынке труда Свердловской области в 2016 году направлено на профессиональное обучение, дополнительное профобразование 526 работников Уралвагонзавода по 22 программам.

В соответствии со справкой по выполнению мероприятий Коллективного договора АО «НПК «Уралвагонзавод» за первое полугодие 2017 года самыми востребованными профессиями стали токарь, фрезеровщик, электросварщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь механосборочных работ.

В соответствии с потребностями производственных подразделений работникам Общества предоставляется возможность пройти обучение или получить вторую профессию. Затраты на обучение персонала в отчетном периоде составили 16,1 млн. рублей (за 6 мес. 2017г. – 11,4 млн. руб.).

За первое полугодие 2017 года в ЦПП было организовано и проведено: 10623 человеко-курсов по рабочим профессиям, в том числе по подготовке новых рабочих – 965, по переподготовке – 191, по обучению вторым (смежным) профессиям - 899 курсов и 8568 курсов производственно-экономического и целевого назначения. По формам подготовки и переподготовки руководителей и специалистов было проведено 6144 человека-курса.

Соотношение категорий персонала, прошедших обучение в 2016 и 2017 годах представлено на рисунке 5:

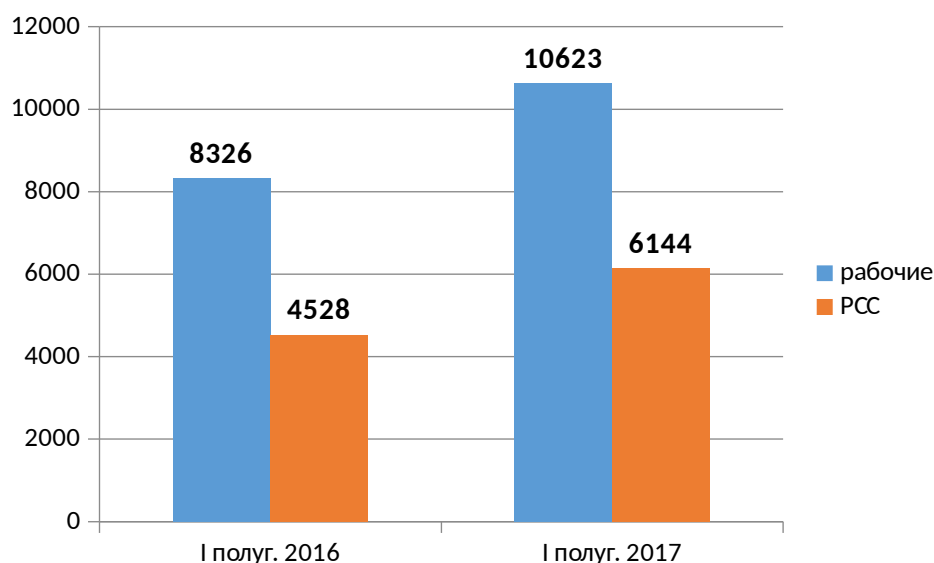


Рис. 5 – Обучение и переподготовка персонала Общества (чел-курсов)

В соответствии с договорами социального партнерства за отчетный период трудоустроено 57 выпускников образовательных учреждений, прошли производственную практику в структурных подразделениях Общества 513 студентов.

По целевому набору в ВУЗах РФ обучается 115 человек, в техникумах – 171 человек.

В рамках реализации областного проекта «Славим человека труда!» в Обществе проведено 58 цеховых, 12 производственных конкурсов профессионального мастерства, в которых приняли участие 519 человек.

В рамках выполнения поручения Президента РФ, на Уралвагонзаводе проведен II корпоративный чемпионат по методике WorldSkills по двум компетенциям: «Сварочные технологии», «Инженерная графика CAD».

Работники цеха 135 также направляются на курсы повышения квалификации, на профпереподготовку, на специализированные семинары и конференции по профессиональной направленности. За рассматриваемый период с 2014 по 2016 гг. количество работников цеха 135, прошедших



обучение, повышение квалификации, получение дополнительных специальностей представлено в таблице 3:

Таблица 3 – Обучение персонала по повышению квалификации и получению дополнительных специальностей

Категории персонала		Руководители	Специалисты	Рабочие
2014г.	КПК	1	5	2
	Профподготовка	1	-	5
	Переподготовка	-	3	13
	Высшее образование	-	1	2
2015г.	КПК	2	4	-
	Профподготовка	-	-	3
	Переподготовка	-	2	8
	Высшее образование	-	-	1
2016г.	КПК	2	8	4
	Профподготовка	-	-	6
	Переподготовка	-	5	15
	Высшее образование	1	1	3
ВСЕГО:		7	30	62
ИТОГО :				99

Проведя анализ процесса обучения персонала цеха 135, мы можем сделать следующие выводы: в организации очень хорошо организована процедура обучения персонала - обучение проводится на постоянной основе, как рабочих кадров, так и РСС организации путем повышения квалификации, подготовки и переподготовки; разработаны руководящие документы по обучению персонала, создан Корпоративный университет, а также проводится перестановка кадров – повышение, передвижение работников, хорошо себя зарекомендовавших. При этом не разработана кадровая политика организации и отсутствует оценка эффективности проведенного обучения персонала, что не дает возможности закрепить разработанные процедуры в единую систему обучения персонала.

Отсюда следует вывод, что в АО «НПК «Уралвагонзавод» существует острая необходимость в создании системы обучения персонала посредством разработки необходимых документов для улучшения процесса обучения персонала.

Проведя анализ работы специалистов ЦПП по вопросам обучения персонала, мы видим, что в организации используются не все элементы эффективной системы обучения персонала, подробный перечень элементов системы представлен в таблице 4:

Таблица 4 – Перечень элементов эффективной системы обучения персонала

№ п/п	Наименование элемента процедуры	Наличие в организации
1	2	3
1.	Цели обучения в соответствии с целями и стратегией организации	+
2.	Кадровая политика АО «НПК «Уралвагонзавод»	отсутствует
3.	Формирование бюджета на обучение	+
4.	Анализ потребности в обучении	+
5.	Единый координирующий центр – Центр подготовки персонала	+
6.	Приказ об организации обучения персонала	+
7.	Планы-графики повышения квалификации руководителей и специалистов	+
8.	Списки рабочих для подготовки и переподготовки	+
9.	Определение целевых групп	+
10.	Разработка или планирование программ обучения	+
11.	Анализ и выбор методов обучения	+
12.	Анализ обучающих организаций, преподавателей	+
13.	Учебно-материальная база теоретического обучения персонала (учебные помещения, оснащенные необходимым техническим оборудованием - компьютеры, стенды, макеты, проекторы с экранами, интерактивные доски, учебные и наглядные пособия, программные средства)	+
14.	Внутрифирменная подготовка персонала организации	+

1	2	3
15.	Инженер по подготовке кадров в подразделении	+
16.	Локальные нормативные руководящие документы	+
17.	Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»	+
18.	Учебно-производственный цех ЦПП	+
19.	Оценка эффективности обучения персонала	отсутствует

Итак, в существующем процессе обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» мы выявили следующие недостатки:

- не разработана Кадровая политика АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- отсутствует оценка эффективности обучения персонала.

Таким образом, к сильным сторонам управления персоналом в организации можно отнести постоянное повышение квалификации персонала, формирование кадрового резерва, предоставление социальных гарантий всем работникам организации.

К слабым сторонам отнесем отсутствие документа, регламентирующего системную связь между многообразными процессами обучения персонала в организации – Кадровая политика АО «НПК «Уралвагонзавод», а также не разработана процедура по оценке эффективности обучения персонала, необходимая для постоянного усовершенствования процесса обучения на основании результатов оценки и собранной обратной связи.

Перечисленные проблемы в существующем процессе обучения персонала в организации приводят к увеличению текучести кадров, что подтверждают данные по текучести, представленные в табл. 1: коэффициент текучести в 2014 году составил 3,2%, в 2015 году возрос на 6,4% относительно 2014г. и составил 9,6% от общей численности персонала, в 2016 году составил 6,3%.

Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на

планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда, и ухудшается качество выпускаемой продукции. Кроме того, текучесть кадров вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов, а также на подбор новых сотрудников.

### **Вывод по главе 1**

В ходе исследования организации мы выяснили, что АО «НПК «Уралвагонзавод» - многоотраслевой машиностроительный комплекс, в состав которого входят все производства для создания полного цикла изготовления продукции.

При изучении организационной структуры цеха 135, мы выяснили, что схема управления в цехе линейно-функциональная, структура персонала состоит из 4 категорий: руководители, специалисты, служащие и рабочие. Каждая категория персонала имеет свои права и обязанности, закрепленные в должностных инструкциях, соответственно в организации существует иерархия подчиненности. В структуру цеха входят производственные участки, службы энергетика, механика, ПДБ, БОТиЗ, технологическая служба, вспомогательные службы.

В ходе исследования системы управления персоналом в организации мы описали задачи управления персоналом, раскрыли функции Отдела кадров и изучили нормативно-правовую документацию, регулирующую работу Отдела кадров. Далее провели анализ кадровых показателей цеха 135 по возрасту, образованию и стажу работы в организации.

В данной главе мы также изучили структуру Центра подготовки персонала, его основные задачи и функции, рассмотрели методы обучения персонала, используемые на практике в организации в настоящее время.

Проведя анализ существующего процесса обучения персонала в организации, мы установили, что в организации очень хорошо организована процедура обучения персонала - обучение проводится на постоянной основе путем повышения квалификации, профподготовки и профпереподготовки; разработаны руководящие документы по обучению персонала, Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», а также проводится перестановка кадров – повышение, передвижение. При этом не проводится оценка эффективности обучения персонала, следовательно, достижение целей, стоящих перед предприятием в данной ситуации и при данном подходе получить проблематично. Отсюда следует вывод, что в организации существует острая необходимость в разработке документов для постоянного усовершенствования процесса обучения на основании результатов оценки и собранной обратной связи, и создания системы обучения персонала в организации.

## **ГЛАВА 2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В АО «НПК «УРАЛВАГОНЗАВОД»**

### **2.1. Разработка мероприятий для создания системы обучения персонала цеха 135 АО «НПК «Уралвагонзавод»**

*Обучение персонала* – это целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов и руководителей, необходимыми для работы в соответствии с установленными стандартами, а также подготовка работников к более сложной работе [63].

Проведя анализ существующего процесса обучения персонала в организации, мы установили, что в организации разработана и внедрена процедура обучения персонала; обучение проводится на постоянной основе; разработаны внутренние нормативные руководящие документы по обучению персонала; разработано «Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»; в организации постоянно проводится ротация кадров.

При этом не разработана Кадровая политика организации и отсутствует оценка эффективности проведенного обучения персонала, что не дает возможности закрепить разработанные процедуры (элементы) в единую систему обучения персонала в организации.

Таким образом, для создания системы обучения персонала в организации должны быть разработаны и внедрены все элементы системы обучения персонала. Для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» мы разработали мероприятия, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия для создания системы обучения персонала в  
АО «НПК «Уралвагонзавод»

Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения
1. Не разработана Кадровая политика АО «НПК «Уралвагонзавод»	Разработка Кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод»	Начальник управления по подбору и подготовке персонала, специалист Отдела кадров	1 мес.
2. Отсутствует система оценки эффективности обучения персонала.	Разработка «Положения по оценке эффективности обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».	Директор ЦПП, специалист ЦПП  юрист	14 дней  2 дня

#### *Разработка Кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод»*

*Кадровая политика* организации — основное направление работы с персоналом, которое отражает совокупность различных принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, организация должна их осознать и определенным образом сформулировать.

*Цель* кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности персонала и качественного его состава в соответствии с потребностями самой организации и требованиями действующего законодательства, и состоянием рынка труда.

При формировании кадровой политики необходимо учесть, во-первых, какие потенциальные возможности организация имеет в сфере управления людьми и, во-вторых, определить основные направления работы с персоналом, которым требуется укрепление для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики организации естественно влияют и внешние, и внутренние факторы.

Факторы внешней среды — это факторы, на которые организация как субъект управления не может повлиять, но обязана учитывать при

определении потребности в персонале, а также оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам можно отнести:

- ситуацию на рынке труда (демографическая ситуация, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития в стране;
- научно-технический прогресс (содержание и характер труда, оказывающие влияние на потребности в тех или иных специалистах, наличие и возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовую среду (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, условия, установленные государством, социальные гарантии).

Факторы внутренней среды — это факторы, на которые организация может повлиять, или управлять ими. К внутренним факторам относятся:

- основные цели организации, на основе которых формируется кадровая политика организации;
- стиль управления (в зависимости от стиля руководства требуются разные специалисты);
- финансовые ресурсы (наличие возможности финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (проведение оценки возможностей работников организации, правильное распределение обязанностей между работниками для эффективной и стабильной работы организации в целом);
- стиль руководства (все они по-разному влияют на проведение определенной кадровой политики).

Все направления кадровой политики совпадают с направлениями работы с персоналом в организации, соответственно направления кадровой политики организации соответствуют функциям системы управления персоналом, принятой в организации. Рассмотрим основные направления кадровой политики и ее принципы, которые необходимо учесть при разработке кадровой политики (см. таблицу 6).

Таблица 6 - Основные направления и принципы Кадровой политики

Направления	Принципы
-------------	----------



1. Управление персоналом организации	Основной принцип неразрывности и необходимости достижения и индивидуальных целей, и целей организации
2. <a href="#">Подбор</a> и расстановка персонала	Принцип: 1. профессиональной компетенции 2. соответствия 3. индивидуальности 4. практических достижений
3. Формирование и подготовка кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. соответствия должности 2. регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей 3. проверки делом 4. ротации 5. индивидуальной подготовки 6. конкурсности
4. <a href="#">Оценка</a> и <a href="#">аттестация персонала</a>	Принцип: 1. определения показателей оценки персонала 2. оценки квалификации персонала 3. оценки выполнения заданий
5. <a href="#">Развитие персонала</a>	Принцип: 1. повышения квалификации 2. самовыражения 3. саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	1. Принцип мотивации 2. Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы 3. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- [кадровое планирование](#);
- работа с кадрами;
- управление персоналом;
- мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации;
- мероприятия для решения социальных вопросов;
- вознаграждение и мотивация персонала.

В результате применения данных инструментов ожидается изменение поведения работников, повышение эффективности их работы, улучшится профессиональная структура коллектива.

Порядок разработки кадровой политики имеет несколько этапов:

1. Проведение анализа ситуации на рынке труда и формирование

прогнозов развития Общества. Определение стратегических целей Общества.

2. Разработка основных принципов и направлений кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов.

3. Официальное утверждение кадровой политики организации посредством приказа генерального директора о введении политики в Обществе.

4. Этап пропагандирования. Формирование системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике.

5. Оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии — формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда.

6. Разработка плана оперативных мероприятий (определение потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, создание кадрового резерва, ротация кадров). Определение значимости мероприятий.

7. Реализация кадровых мероприятий (обеспечение программы развития всеми необходимыми ресурсами, отбор и найм персонала, адаптация сотрудников, профессиональная подготовка и повышение квалификации).

8. Оценка результатов деятельности (анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала).

#### *Разработка «Положения по оценке эффективности обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»*

В рамках теории человеческого капитала все средства, затраченные на обучение сотрудников, представляют собой инвестиции. С этой точки зрения определение фактической эффективности вложений в обучение, как и вложений в производственные сферы, является важной частью финансового мониторинга предприятия, и может осуществляться с использованием общего подхода к оценке эффективности инвестиций.

При данном подходе любая программа обучения связывается с

определенным денежным потоком, состоящем из чистых притоков и чистых оттоков денежных средств, при этом еще определяются значения критериев, основанных на сравнении величин инвестиций и генерируемых ими денежных притоков [58].

Специалисты также предлагают оценивать эффективность обучения с использованием другого показателя, который также применяется для оценки эффективности инвестиционных проектов, и называется возврат от инвестиций.

Возврат от инвестиций- ROI (ReturnonInvestment) рассчитывается как:

$$ROI = EBIT : A \text{ где,}$$

EBIT– (EarningsBeforeInterestandTaxes), представляет собой прибыль/доход фирмы до уплаты процентов по кредитам и налогов, A– активы фирмы.

Применительно к оценке эффективности программ обучения, можно принять допущение, что ROI - это «Результаты», соотнесенные со «Стоимостью обучения».

Оценить эффект обучения можно также и по нефинансовым показателям.

Наибольшее распространение для оценки эффективности программ обучения получил подход «четырёхуровневая модель Кирпатрика», впервые предложенный профессором Дональдом Кирпатриком. В данном подходе предполагается, что оценка программ обучения должна проходить четыре уровня, которые последовательно усложняются. Это – «Реакция», «Обучение», «Поведение», и «Результат». Использование этого подхода на практике наталкивается на трудности, связанные с не разработанностью процедур сбора информации и ее обработки, уровни оценки не связаны между собой, отсутствуют механизмы обратной связи, позволяющие управлять процессом обучения [58].

С нашей точки зрения для решения проблемы оценки эффективности обучения целесообразно использовать существующие альтернативные

подходы к оценке эффективности работы любой организации в целом. Их можно условно разделить на четыре группы:

1) «Целевая модель» - определение эффективности функционирования организации на основе достижения целей организации, т.е. чем ближе выходные параметры организации к поставленным целям, тем выше ее эффективность.

2) «Ресурсный подход» - эффективность организации определяется на основе способности организации находить или приобретать необходимые ей ресурсы, т.е. чем больше необходимых ресурсов организация добывает из окружающей среды, тем больше ее эффективность.

3) «Внутренние процессы» - эффективность организации определяется внутренними процессами, происходящими в ней. Организация будет эффективной, если она является «здоровой системой», т.е. отсутствуют внутренние сопротивления, информационные потоки равномерно движутся как вертикально, так и горизонтально, когда члены организации глубоко интегрированы в систему, внутренние взаимоотношения характеризуются благожелательностью и доверием.

4) «Удовлетворенность участников» - эффективность организации определяется степенью удовлетворения заинтересованных сторон, к которым относятся поставщики, пользователи услугами (продуктом), производители продукта (услуг), а также другие группы, сотрудничество с которыми важно для выживания организации. Эффективность организации обусловлена тем, насколько эти группы удовлетворены деятельностью организации [58].

Приведенные подходы служат направляющей для систематической оценки эффективности, как отдельных программ обучения, так и комплексных проектов по развитию человеческих ресурсов, посредством выделения эффекта обучения.

Показатели эффективности обучения могут быть разными, среди них измеримыми показателями являются: увеличение производительности труда,

улучшение качества продукции, уменьшение себестоимости продукции, увеличение объема продаж и пр. Трудноизмеримыми, но очень важными результатами обучения являются повышение степени удовлетворенности работой, уровень кооперации или взаимодействия (как между службами, так и между работниками), создание и поддержание продуктивной корпоративной культуры. Такой опосредованной связью между обучением и «бизнес — результатами» для организаций может быть влияние обучения на некоторые сферы их деятельности.

Эти сферы можно условно обозначить:

1. «Результативность» (насколько организация достигает своих целей - Целевая модель): снижение использования материалов, повышение производительности, снижение затрат.

2. «Сплоченность коллектива» (внутренние процессы - здоровая система) Сплоченный коллектив представляет более продуктивную рабочую среду, находит отражение в снижении затрат времени, затрат на обучение, снижении усилий при осуществлении руководства, а также увеличивает степень удовлетворенности работников.

3. «Обслуживание клиентов» (удовлетворенность потребителей). Насколько потребители удовлетворены качеством сервиса, услуг или продукта оказывает самое непосредственное влияние на все финансовые показатели и результаты работы компании.

4. «Культура делового общения». Культура делового общения и взаимодействия является одним из важных факторов для успешного функционирования организации, уменьшает количество жалоб со стороны самих работников и покупателей, снижает текучесть кадров.

5. «Взаимозаменяемость, гибкость» (способность находить и использовать ресурсы). При отсутствии «гибкости» часто происходит не равномерная загрузка сотрудников (один чересчур загружен работой и не может вовремя справиться с работой, а другие не заняты, но и не помогают).

Однако, с увеличением гибкости сотрудники будут выполнять другие функции, и даже захотят это сделать.

6. «Сохранение состава, снижение текучести» (способность находить и использовать ресурсы). Сохранение работников снижает прямые и косвенные затраты, связанные с текучестью персонала (затраты на найм и обучение новых сотрудников, стоимость непроизведенной продукции или услуг вследствие временно незамещенных вакансий, выплата сверхурочных, найм временных работников или выполнение на стороне заказов, ранее выполнявшихся на предприятии) [58].

Согласно стадиям процесса обучения, цель обучения — дать человеку необходимые знания, что и как необходимо делать в определенной ситуации. После обучения человек выходит с багажом «ЗНАЮ, КАК». Применение этих знаний зависит от его окружающей рабочей среды и в большей степени от отношения руководителя. Отношение непосредственного руководителя может быть «неодобрительное», «скептическое», «безразличное», но и может быть «требующим» и «поддерживающим».

Обучение будет тогда успешным, когда руководители, специалисты, преподаватели и сами обучаемые будут действовать согласованно и заинтересованно, т.е. создадут триаду партнерства: преподаватель — обучаемый — руководитель, которые совместно ответственны за позитивные изменения. Такая триада представлена на рисунке 6, и в случае отсутствия позитивных изменений помогает установить причину, почему это происходит.

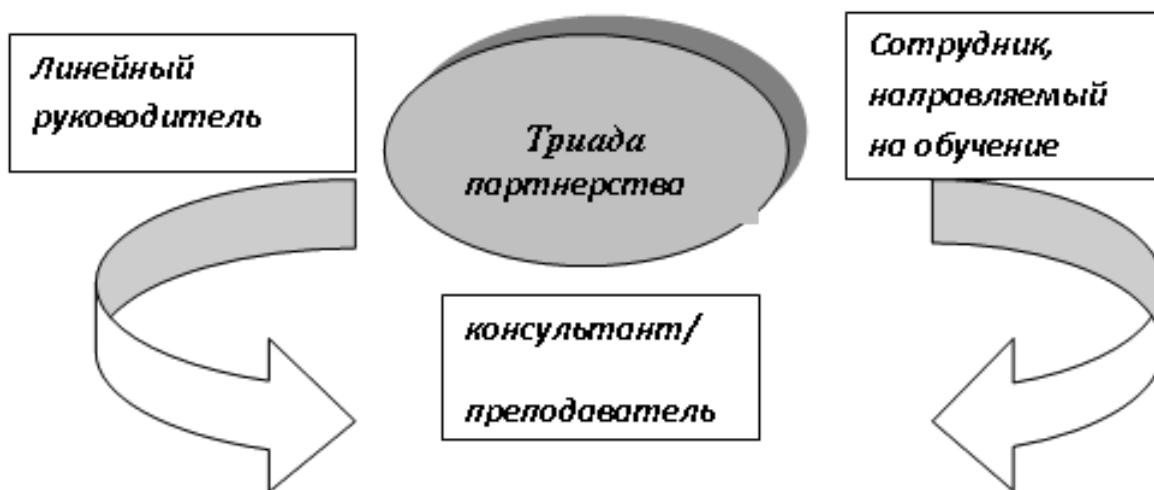


Рис. 6 - Составляющие триады партнерства при обучении сотрудников

Данное партнерство не может возникнуть само по себе, необходимо предпринимать определенные действия:

- Для определения целей обучения необходимо взаимодействовать со специалистами ЦПП или преподавателем.
- Между подчиненным и руководителем должна быть полная ясность по поводу целей и результатов обучения.
- Руководители обязательно должны быть вовлечены в процесс оценки эффективности обучения, без их участия это невозможно. Они также должны быть осведомлены по поводу того, какие навыки и информацию получит его подчиненный в результате обучения по конкретной программе.
- Руководителю необходимо обязательно побеседовать с подчиненным сразу после прохождения обучения, узнать его впечатления и составить план действий после обучения. Составление плана действий заставляет человека задуматься над тем, как он будет использовать полученные знания на практике.
- За позитивные изменения или введения нового в свою работу после обучения, в первую очередь, отвечает работник, прошедший обучение. Это является его обязанностью и ответственностью. Преподаватели дают лишь определенные знания и показывают, как применять на практике приемы, техники, инструменты для выполнения работы [62].

Результаты, которые получает организация при грамотной организации

системы обучения персонала, следующие:

1. Рост производительности труда персонала.
2. Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности.
3. Обучение персонала с минимальным отрывом от производства или без отрыва от обязанностей.
4. Сотрудники снабжаются нужными знаниями прямо на рабочих местах.
5. Выявление и сохранение знаний сотрудников, в том числе и увольняющихся, систематизация этих знаний и эффективное их использование.
6. Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям со стороны персонала.
7. Укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности.

Разработанное «Положение по оценке эффективности обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» представлено в приложении 1.

Таким образом, внедрение в АО «НПК «Уралвагонзавод» разработанных мероприятий позволит закрепить все разработанные ранее процедуры по обучению персонала в единую систему обучения персонала.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий для создания системы обучения персонала в цехе 135**

Для современного производства характерно постоянное повышение требований к уровню образования и профессиональной подготовки работников. Несмотря на то, что профессиональное обучение (начальное, среднее и высшее) организуется главным образом в соответствующих учебных



заведениях, работодателю также дано право осуществлять профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации своих работников.

В связи с этим, можно выделить следующие основные правовые документы, регулирующие систему обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»:

1. Конституция Российской Федерации, 1993г.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации № 197-ФЗ от 30.12.2001г. (в редакции Федерального Закона от 30.06.2006 г. № 90-ФЗ).
3. Федеральный закон № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации».
4. Федеральный закон № 125-ФЗ от 22.08.1996г. «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (в редакции Федерального Закона от 25.06.2002 г. № 71-ФЗ).
5. Постановление Правительства РФ № 505 от 05.07. 2001г. «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».
6. Постановление Правительства РФ №610 от 26.06.1995г.«Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов» (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации № 213 от 10.03.2000г.).
7. Постановление Правительства РФ № 796 от 18.10.2000г.«Об утверждении положения о лицензировании образовательной деятельности».
8. Приказ Минобразования России № 3177 от 28.07.2003г. «Об утверждении примерной формы договора на оказание платных образовательных услуг в сфере профессионального образования».

Статьи 196 и 197 Трудового кодекса РФ, IX раздел «Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников», глава 31 «Общие положения», определяют правовые основы системы внутрифирменного обучения персонала.

Иногда работодатели пытаются проводить обучение своих работников после окончания рабочего дня либо в выходные дни. Такие действия являются незаконными, и работник имеет полное право эти занятия не посещать.

Согласно ст. 106 Трудового кодекса РФ временем отдыха является время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. А исходя из ст. 107 Трудового кодекса РФ время по окончании рабочего дня (ежедневный (междусменный отдых)) и выходные дни являются видами времени отдыха.

Таким образом, работника нельзя обязать посещать занятия во время отдыха, а учебный процесс работодатель должен организовать в рабочее время. Во время профессионального обучения работник полностью или частично освобождается от работы.

График обучения определяется по соглашению работника и работодателя. Согласно ч. 2 ст. 203 Трудового кодекса РФ ученики могут или полностью освобождаться от основной работы, или выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

Данной статьей именно на работодателя возлагается обязанность повышать квалификацию работников, если это является неперменным требованием для допуска к работе в определенных видах производства, либо условием качественного выполнения должностных обязанностей. Такие обязательства относятся к требованиям, которые установлены Федеральными законами либо иными нормативными правовыми актами, но только утвержденными на уровне Российской Федерации. Таким образом, в новую редакцию данной статьи внесено уточнение, в соответствии с которым нормативные правовые акты иного уровня не являются основанием для обязательного повышения квалификации работников [61].

Статья 21 Трудового кодекса право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации рассматривает как одно из основных трудовых прав работников. Оно базируется на статьях 37 и 43 Конституции РФ, в соответствии с которой каждому гражданину представлена свобода выбора рода деятельности и профессии, предоставлено право на образование.

Право на образование реализуется на основании законов Российской Федерации № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации» и № 125-ФЗ от 22 августа 1996 года «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

Статья 198 Трудового кодекса РФ говорит нам о том, что при осуществлении права на образование работодатель и работник вступают в определенные правовые отношения путем заключения дополнительного ученического договора. На Уралвагонзаводе для направления работника на учебу выпускается приказ по подразделению.

Профессиональная подготовка на производстве осуществляется для лиц, не имевших ранее профессии и приобретающих ее впервые, на основе ученического договора, заключаемого между работодателем и работником. Проводиться такая подготовка может в формах: индивидуального, бригадного, курсового обучения и в других формах.

Переподготовка организуется с целью освоения новой профессии и обеспечения трудовой мобильности высвобождающихся работников, которые в связи с изменением производственных условий не могут быть использованы по прежней профессии.

Наряду с переподготовкой практикуется обучение работников вторым (смежным) профессиям, что позволяет расширить их профессиональный профиль и применять более рациональные формы организации труда.

Повышение квалификации рабочих представляет собой систематически проводимую работу по развитию профессионального мастерства по имеющейся профессии путем освоения необходимых теоретических знаний, практических умений и навыков, которые позволяют выполнять более сложные работы.

Подготовка, переподготовка, и повышение квалификации работников Общества проводится в ЦПП организации, в учебных центрах государственной службы занятости, а также в учреждениях начального, среднего и высшего профессионального образования.

Основные документы, регламентирующие права и обязанности как работников, так и работодателей в сфере профессионального обучения, закреплены в Конституции Российской Федерации, Трудовом кодексе и других нормативных документах.

Итак, рассмотрев нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность по обучению персонала, мы можем сделать вывод, что организация и проведение профессиональной подготовки и повышения квалификации работников самим работодателем важна для каждой из сторон. В итоге работодатель получает рабочую силу, подготовленную с учетом требований законодательства и производства в конкретной организации, а работник, в свою очередь, приобретает необходимые профессиональные навыки, или совершенствует их и повышает тем самым собственную конкурентоспособность на рынке труда, а также расширяет возможности самореализации.

### **2.3. Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий для создания системы обучения персонала в цехе 135**

Выгодами, получаемыми сотрудником после прохождения обучения, являются:

- получение новой информации, знаний и навыков, необходимых для эффективного выполнения работы;
- снижение уровня неопределенности и беспокойства;
- повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного отношения к организации в целом;
- выстраивание системы позитивного взаимодействия с коллегами;

- получение эффективной обратной связи от непосредственного руководителя по итогам обучения.

Выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой обучения персонала, являются:

- создание системы оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала после обучения;
- выявление недостатков, существующих в системе подбора персонала;
- обоснование кадровых решений в отношении работника после прохождения обучения;
- повышение лояльности сотрудника к организации.

*Экономический эффект* — это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами [41, С. 12].

Экономический эффект вычисляется по формуле:

$$Эт = Р - К, \quad (1)$$

где Эт - экономический эффект, руб.;

Р - экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом, руб.;

К - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период, руб.

Для расчета экономического эффекта проведем стоимостную оценку экономических результатов внедрения проектных мероприятий и расчет затрат на их разработку и внедрение.

Экономическим результатом внедрения мероприятий в данной работе принимаем как экономию за счет *снижения текучести рабочей силы* Эс:

$$Эс = \sum P_t * \left( 1 - \frac{K_{m2}}{K_{m1}} \right), \quad (2)$$

где  $\sum P_t$  - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$P_{T1}$  - ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели;

$P_{T2}$  - ущерб от недополучения продукции от новичков;

$P_{T3}$  - затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

$P_{T4}$ - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию;

$P_{Tn}$  - другие расходы, связанные с текучестью;

$K_{T2}$ - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий, направленных на снижение текучести;

$K_{T1}$ - фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии;

$n$  - количество видов ущерба.

При этом можно отметить, что естественная текучесть (3–5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и отдела кадров. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности [41, С. 15].

Так как в цехе 135 АО «НПК «Уралвагонзавод» текучесть кадров составила в 2016 году 6,3% (см. табл. 1), то нам необходимо снизить текучесть кадров до среднего значения естественной текучести кадров 4%, т.е. на 2,3%.

*Расчет ущерба от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» две недели,  $P_{T1}$ :*

- численность увольняющихся сотрудников - 6 человек (в 2016 году уволилось 17 человек, что составляет 6,3%, следовательно, 2,3% - 6 чел., прибыло новичков 4 чел.);

- количество дней работы после предупреждения об увольнении –14 дней (10 рабочих дней);

- среднедневная производительность одного работника в данной организации в 2016 г. составила 15146,30 руб.

Согласно фактическим данным организации, производительность труда сотрудника, предупредившего об увольнении, во время последних двух недель работы (10 рабочих дней) снижается в среднем на 30 %.

$$P_{T1} = 15146,30 * 10 * 6 * 30\% / 100\% = 272\,633,4 \text{ руб.}$$

*Расчет ущерба от недополучения продукции от новичков,  $P_{T2}$ :*

- численность вновь принятых сотрудников (новичков) -4 человек;
- количество дней адаптационного периода новичка - 30 рабочих дней;
- среднедневная производительность одного работника - 15146,3 руб.

Согласно фактическим данным предприятия, производительность труда вновь принятого сотрудника в связи с адаптационным периодом, ниже средней на 30 %.

$$P_{T2} = 15146,30 * 30 * 4 * 30\% / 100\% = 545\,266,80 \text{ руб.}$$

*Расчет расходов, связанных с обучением новичков,  $P_{T3}$ :*

Затраты на обучение рассчитаем исходя из суммы доплаты наставнику за обучение новичка в течение одного месяца. На одного наставника организация выделяет сумму в 12 000 руб. (включая доплату наставнику и отчисления в соответствующие фонды на дополнительный размер ФОТ). Таким образом, поскольку численность вновь принятых сотрудников составляет 4 человека, то затраты на обучение новичков составят:

$$P_{T3} = 12000 * 4 = 48\,000 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с организацией работ по приему и увольнению сотрудников,  $P_{T4}$ :*

- заработная плата менеджера по персоналу -22 000 руб.;
- годовой фонд рабочего времени в 2016 году - 1 893 ч;

Следовательно, стоимость одного часа работы менеджера по персоналу:  
 $22\,000 * 12 / 1\,893 = 139,46 \text{ руб.}$

Время, затрачиваемое менеджером по персоналу на оформление документов, в среднем в данной организации составляет:

- на прием – 8 ч;
- на увольнение - 4 ч;
- суммарные затраты времени =  $(8 * 4) + (4 * 17) = 32 + 68 = 100$  ч.

Таким образом, затраты на увольнение 17 человек и прием 4 человек в течение года составят:

$$P_{т4} = 139,46 * 100 = 13\,946 \text{ руб.}$$

*Расчет дополнительных расходов, связанных с подбором новых сотрудников,  $P_{т5}$ :*

Подбором кадров в организации занимаются специалисты Бюро по приему и учету рабочих кадров и Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров. Рассчитаем временные затраты на осуществление данной функции, подробный перечень затрат представлен в таблице 7:

Таблица 7 - Расчет затрат времени на выполнение функции подбора одного сотрудника

Функции начальника бюро по подбору кадров	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Анализ резюме, анкеты	20
Телефонное интервью	20
Заполнение оценочного листа телефонного интервью	10
Первичное собеседование	30
Проверка кандидата по компетенциям методом CASE- интервью	40
Оценка результатов интервью, отборочного испытания	20
Проведение финального собеседования совместно с руководителем подразделения	30
Принятие решения о найме кандидата	10
Итого:	180 мин / 3 ч

Заработная плата специалиста отдела кадров - 26 000 руб.

Годовой фонд рабочего времени - 1 893 ч.

Стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров:

$$26\,000 * 12 / 1\,893 = 164,80 \text{ руб.}$$

Таким образом, затраты на подбор 4 человек составят:



$$P_{T5} = 164,80 * 3 * 4 = 1\,977,60 \text{ руб.}$$

С помощью полученных данных, рассчитаем среднегодовой ущерб от текучести кадров  $P_T$  по следующей формуле:

$$P_T = P_{T1} + P_{T2} + P_{T3} + P_{T4} + P_{T5}$$

$$P_T = 528\,163,70 + 545\,266,80 + 48\,000 + 13\,946 + 1\,977,60 = 1\,137\,354,10 \text{ руб.}$$

Далее произведем стоимостную оценку экономических результатов от реализации мероприятий по созданию системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» в соответствии с формулой 2:

$$Эс = 1\,137\,354,10 * (1 - 4\% / 6,3\%);$$

$$Эс = 415\,224,50 \text{ руб.}$$

При оценке затрат на мероприятия по созданию системы обучения персонала мы будем учитывать единовременные и текущие затраты на разработку и внедрение этих мероприятий:

$$K = K_y + Z_t,$$

где  $K$  - затраты на мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала;

$K_y$  - единовременные затраты на мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала;

$Z_t$  - годовые текущие затраты на эти мероприятия.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процесса обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», представим структуру затрат на данные мероприятия в таблице 8.

Таблица 8 – Структура затрат на внедрение мероприятий для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод»

Мероприятия	Сроки, час	Ответственные / исполнители	Стоимость работ, руб.
<i>Единовременные</i>			

Мероприятия	Сроки, час	Ответственные / исполнители	Стоимость работ, руб.
1. Разработать Кадровую политику АО «НПК «Уралвагонзавод»	1 мес. (176 часов)	Начальник управления по подбору и подготовке персонала / Специалист Отдела кадров	26 000
2. Разработка Положения об оценке эффективности обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод».	112	Директор ЦПП / Специалист ЦПП	18 457,60
	16	Юрист	2 840
ИТОГО:			47 297,60
<i>Текущие (в год)</i>			
Оплата телефонной связи, Интернета		Специалист отдела подготовки кадров	14 400
Использование ПК и оргтехники		Специалист отдела подготовки кадров	3 600
Канцелярские расходы		Специалист отдела подготовки кадров	19 200
ИТОГО:			37 200
ВСЕГО:			84 497,60

Стоимость одного часа работы специалиста Отдела кадров / специалиста ЦПП составляет:  $26\,000 \cdot 12 / 1\,893 = 164,80$  руб.

Стоимость одного часа юриста составляет:

$28\,000 \cdot 12 / 1893 = 177,50$  руб.

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» составят: 84 497,60 руб.

Для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта от внедрения мероприятий для создания системы обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод», необходимо из экономических результатов вычесть полученные затраты на реализацию мероприятий, следовательно, годовой экономический эффект составит:

$415\,224,50 - 84\,497,60 = 330\,726,90$  руб.

Эффективность работы персонала следует рассматривать в единстве с экономической и социальной эффективностью. Процесс трудовой деятельности организации немыслим без главного его ресурса – персонала. Именно персонал и определяет конечный результат работы, выражающийся в экономических показателях организации, таких как прибыль, затраты на 1 руб. продукции, уровень рентабельности и т.д. Социальная эффективность характеризует степень использования возможностей каждого работника, его потенциала и выражает социальный результат управленческой деятельности [60].

Взаимосвязь экономической и социальной эффективности следует рассмотреть в двух аспектах.

Первый аспект: экономическая эффективность может быть достигнута и иметь максимальное значение, когда работник в полной мере предоставляет организации рабочую силу, и организация получает максимальную отдачу от его труда.

Второй аспект: социальная эффективность, выступающая в виде стимулов, возможна только тогда для персонала, когда предприятие прибыльно и имеет довольно стабильное, устойчивое положение во внешней среде. В этом случае предприятие должно предоставить и удовлетворить стимулы персонала (повышение заработной платы, материальная помощь, премии, участие в прибылях, профессиональная ориентация, развитие карьеры, повышение творческого характера труда).

Вопросы социальной эффективности управления персоналом рассматривали также такие авторы как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, А.К. Семенов. Наиболее полное определение социальной эффективности, на наш взгляд, дано А. И. Архиповым. По его мнению, социальная эффективность определяется как сложная, многофункциональная система связей, обуславливающая достижение конечной цели организации, которая заключается в удовлетворении потребностей людей [60]. Потребность работников будет удовлетворена в том случае, если уровень приложенных усилий в процессе труда соответствует ценности вознаграждения.

Если организация предоставляет своим работникам хорошие условия труда, достойную заработную плату, дает возможность реализации личных целей, стимулирует творчество, возможность самореализации, обеспечивает социальными услугами, то социальная эффективность в данной организации будет высока. Можно сказать, что социальная эффективность определяет качество трудовой жизни, уровень благосостояния работников. Такая организация быстрее достигнет поставленной экономической цели (прибыли) с меньшими затратами. Социальную эффективность персонала целесообразно оценить через группы показателей.

К *первой* группе следует отнести показатели, характеризующие условия труда работников:

1. Индекс соответствия условий труда.
2. Коэффициент безопасности труда.
3. Коэффициент механизации (автоматизации) труда.
4. Уровень технической вооруженности управленческого труда.

Ко *второй* группе показателей социальной эффективности персонала относим показатели, характеризующие организацию и мотивацию персонала.

1. Дисциплина труда.
2. Коэффициент исполнительности.
3. Коэффициент использования информации.
4. Коэффициент трудового участия.
5. Равномерность загрузки персонала.

*Третья* группа показателей характеризует социальные условия работников и представлена обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, лечебными учреждениями, жильем, путевками в оздоровительные учреждения, средней заработной платой одного работника, текучестью кадров.

1. Средняя заработная плата работника определяется как отношение общего фонда заработной платы труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации:

$$З_{ср} = \frac{\Phi_{от}}{Ч_{ср}} .$$

2. Текучесть кадров:

$$Tn = \frac{Чу}{Чср} * 100 ,$$

где Чу – число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушение статей ТК РФ, (чел).

Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

Четвертую группу показателей социальной эффективности составляют показатели, определяющие квалификацию работников

1. Коэффициент образовательного уровня кадров.
2. Коэффициент соответствия кадров профилю работы.
3. Индекс удельного веса кадров данной категории [60].

Приведенные группы показателей далее могут быть дополнены другими статическими и динамическими показателями. В заключение хотелось бы отметить, что социальная эффективность проявляется в развитии персонала, а также в реализации его потенциала. Если качество трудовой жизни персонала в организации не будет удовлетворено, то и темпы роста производительности труда будут на низком уровне.

## **Вывод по главе 2**

В данной главе, основываясь на выявленных проблемах, мы разработали мероприятия для создания системы обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод» - разработка Кадровой политики в АО «НПК «Уралвагонзавод», разработка «Положения по оценке эффективности обучения персонала в АО «НПК «Уралвагонзавод», необходимые для постоянного совершенствования процесса обучения на основании результатов оценки и собранной обратной связи, т.к. система обучения персонала, как и любая другая система, требует постоянного улучшения.

Также мы рассмотрели основные приоритетные направления и принципы кадровой политики, которые необходимо учесть при разработке кадровой политики АО «НПК «Уралвагонзавод». Изучили инструменты реализации кадровой политики, в результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Таким образом, внедрение в организации разработанных мероприятий позволит закрепить все разработанные ранее процедуры по обучению персонала в единую систему обучения персонала в организации.

Далее мы произвели расчет экономической эффективности предложенных мероприятий и определили значимость социальной эффективности внедрения мероприятий в организации. На основе расчета можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий позволит организации снизить издержки за счет снижения текучести кадров, а также рационально использовать трудовые ресурсы, что обеспечивает рост производительности труда, сокращение расходов на обучение вновь принимаемых работников, и, как следствие, принесет прибыль организации в целом.

Эффективная корпоративная система обучения персоналом дает следующие преимущества:

- увеличивает способность персонала адаптироваться к быстро меняющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка, следовательно, помогает организации решать стратегические задачи бизнеса (развиваться, захватывать рынок, увеличивать прибыль);
- позволяет решать задачи, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности;
- повышает приверженность персонала своей организации и снижает текучесть кадров;
- помогает распространять и поддерживать среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры,

пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию Общества.

При этом необходимо учитывать и социальный эффект этих мероприятий, который выражается в обеспечении персоналу надлежащего жизненного уровня, повышении удовлетворенности от работы, реализации и развитии индивидуальных способностей работников и т.д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время обучение персонала для большинства крупных предприятий приобретает особое значение. Обучение персонала – это главное условие эффективного развития любой организации. Успешность предприятия на пути к достижению целей во многом зависит от того, насколько персонал осведомлен об этих целях и насколько подготовлен к работе для их достижения. Реализация выработанной стратегии развития организации требует более высокого уровня профессионализма, и у руководства, и у всего персонала.

Нехватка компетентного персонала на рынке труда все больше заставляет руководство компаний думать о необходимости удерживать, обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании. В свою очередь сотрудники заинтересованы в таком месте работы, на котором существует возможность повысить свои профессиональные навыки, реализоваться и заниматься интересной работой.

Целью исследования было создание системы обучения и развития персонала цеха 135 АО «НПК «Уралвагонзавод».

На основе рассмотренных различных теоретических разработок мы определили, что *система обучения персонала* - это совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей организации.

В процессе изучения научной литературы по данной теме были рассмотрены формы и методы обучения персонала, проведен анализ компонентов системы обучения персонала в организации.

По результатам анализа деятельности специалистов Центра подготовки персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» было выявлено, что система обучения персонала в данной организации имеет некоторые недостатки, однако,



разработаны руководящие документы и обучение персонала проводится постоянно.

Таким образом, внедрение в организации разработанных мероприятий позволит закрепить все разработанные ранее процедуры по обучению персонала в единую систему обучения персонала в организации.

Выгодами, получаемыми организацией с выстроенной системой обучения персонала, являются: создание системы оценки профессиональных и управленческих компетенций сотрудника и его потенциала после обучения, выявление недостатков, существующих в системе подбора персонала, обоснование кадровых решений в отношении работника после прохождения обучения, повышение лояльности сотрудника к организации.

Однако, чтобы реализовать все эти перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих специфических для организации вводных, и внести в нее соответствующие элементы.

В целом обучение персонала оказывает положительное влияние на сотрудников организации, обучаясь и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для собственного профессионального роста как внутри организации, так и вне её.

После внедрения предложенных мероприятий мы получаем не только конкурентоспособных работников, но и получаем экономию от реализации мероприятий. При этом очевиден и социальный эффект данных мероприятий, который выражается в обеспечении персоналу надлежащего жизненного уровня, повышении удовлетворенности от работы, реализации и развитии индивидуальных способностей работников и т.д.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]: учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2008. – 251 с.
2. Аксенова Е.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов: - 2-е изд., перераб. и доп. / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: ЮНИТИ, 2010. – 320 с.
3. Алиев И.М. Экономика труда [Текст]: учебник / И.М. Алиев. - Ростов-н/Д: Феникс, 2014. - 393 с.
4. Анисимов В.М. Энциклопедический словарь работника кадровой службы [Текст] / В.М. Анисимов. – М: Академия, 2014. – 258 с.
5. Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст]: учебное пособие / Ю.А. Афонин, В.И. Добренков, А.П. Жабин. – М.: Книжный дом «Университет», 2014. - 345 с.
6. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.
7. Бабосов Е.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 422 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2011. - 442 с.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т.Ю. Базаров. – М.: ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.
10. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов [Текст]: учеб. пособие / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2014. - 318 с.
11. Великанова С.С. Нормативно-правовые основы, регулирующие процесс обучения персонала и его документационное обеспечение[Текст]: Научные труды Sworld / С.С. Великанова. - 2013. - Т. 42. - № 3. - С. 20-25.

12. Веснин К.А. Управление персоналом [Текст] / К.А. Веснин. – М.: Академия, 2011. – 314 с.
13. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.
14. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 344 с.
15. Герчикова В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П. Герчикова. – М.: Наука, 2012. - 450с.
16. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, пер. с англ. Е.Э Лалаян / Х.Т. Грэхем, Р. Беннет, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 598 с.
17. Гущина И. Организация обучения персонала [Текст] / И. Гущина // Кадровик. – 2014. – № 3. – С. 36 – 42.
18. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Деслер. – М.: Дело, 2013. - 384 с.
19. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Изд-во ТПТУ, 2011. - 416 с.
20. Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова.- М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
21. Дятлов В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов. - М.: ИЦ «Академия», 2000. – 422 с.
22. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
23. Журавлев П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2010. - 352 с.
24. Завалишин К.Э. [Управление человеческими ресурсами \[Текст: конспект лекций\]](#). -М.: Ритмик, 2014. - 105 с.

25. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич. – М.: Бизнес-школа, 2013. - 288 с.
26. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. - М.: Информ-Знание, 2006. - 274 с.
27. Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 412 с.
28. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов, Митрофанова Е.А., Баткаева И.А., Ловчева М.В. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
29. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
30. Кнорринг В.Ж. Искусство управления [Текст] / В.Ж. Кнорринг. – М.: БЕК, 2012. – 248 с.
31. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиев. - СПб.: ЗАО ИД «Питер», 2004. - 423 с.
32. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учеб. пособие для студентов упр. и экон. специальностей вузов / Т.А. Комиссарова; Институт бизнеса и делового администрирования, Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации. – М.: Дело, 2002. - 310 с.
33. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. - 355 с.
34. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. пособие по специальности «Управление персоналом», 2-е изд., перераб. и доп./ В.В. Лукашевич. - М.: КноРус, 2014. – 32 с.
35. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: Интел-Синтез, 2004. С. 6 - 45.

36. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2011. - 382 с.
37. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 312с.
38. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / В.М. Маслова; Всерос. заоч. финансово-экон. ин-т. - М.: Юрайт, 2015. – 324 с.
39. Мильнер Б. Управление современной командой [Текст]: учебник / Б. Мильнер, Ф. Линс. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 296 с.
40. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом [Текст]: учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова – М.: Дело, 2015. – 336 с.
41. Москвина О.В. Оценка экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом [Текст]: Методические рекомендации для студентов. - Новосибирск, 2011. – 44 с.
42. Оганесян И.А. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / И.А. Оганесян. - М.: Амалфея, 2010. - 450 с.
43. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.
44. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учебник В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2014. - 430 с.
45. Пул М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. - СПб.: Питер, 2012. - 364 с.
46. Самыгин С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. –Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2007. - 420 с.
47. Сидоров В. А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции [Текст] / В.А. Сидоров. - М.: Высшая школа, 2014. – 236 с.

48. Соловьев Д.П. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / Д.П. Соловьев – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2013. – 380 с.
49. Спивак В. А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2014. – 362 с.
50. Справочник кадровика[Текст]: профессий рабочих. ЕКТС, вып. 1, 2. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 880 с.
51. Станкин М.И. Искусство управления коллективом [Текст]: производственно-практическое издание / М.И. Станкин. - М.: Книжный мир, 2014. – 412 с.
52. Тебекин А.В. Управление персоналом [Текст]: крат. курс лекций / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. – 274 с.
53. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 387 с.
54. Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству – 7-е изд., перераб. [Текст] / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 287 с.
55. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество [Текст]: - 2-е изд., доп., пер. с англ. И. Новаш, М. Богомолова / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. – М.: Претекст, 2014. - 361 с.
56. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа, 2011. – 264 с.
57. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2011. – 347с.
58. Аксенова О.А. Оценка эффективности обучения сотрудников: проблемы и решения // Современные технологии управления. — №3 (51). Дата публикации: 2015-03-08. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://sovman.ru/article/5101/> (дата обращения: 04.08.2017).
59. АО «НПК «Уралвагонзавод» [Электронный ресурс]: публикации. Режим доступа: <http://www.uvz.ru> (Дата обращения: 11.07.2017).

60. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом. [Электронный ресурс]: Источник Альманах современной науки и образования. - Тамбов: Грамота, 2013. № 7 (74). С. 80-83. - Режим доступа: [www.gramota.net/editions/1.html](http://www.gramota.net/editions/1.html) (дата обращения: 21.11.2017).

61. Конституция Российской Федерации, принята 12.12.1993. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ipirip.ru/konstitucia/46> (дата обращения: 25.07.2017).

62. Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno\\_pravovoe\\_obespechenie\\_obucheniya\\_personala](http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala) (дата обращения: 25.07.2017).

63. Обучение персонала [Электронный ресурс]: Студопедия. - Режим доступа: [https://studopedia.ru/5\\_13643\\_obuchenie-personala-organizatsii.html](https://studopedia.ru/5_13643_obuchenie-personala-organizatsii.html) (дата обращения: 19.11.2017).

64. Орлов А.И. Менеджмент / А.И. Орлов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m31/index.htm> (дата обращения: 11.07.2017).

65. Современный толковый словарь русского языка Ефремовой. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/168764/> (дата обращения: 26.07.2017).

66. Социальная эффективность совершенствования управления персоналом / Управление персоналом. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=437> (Дата обращения 11.07.2017).

67. Сочивкина О.А. Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом / О.А. Сочивкина. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rb-edu.ru/articles/pravo/article8850.html> (Дата обращения: 25.07.2017).

68. [Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ \(ТК РФ\) \[Электронный ресурс\] \(с изм. и доп.\)](#). Доступ из справочно-правовой системы ГАРАНТ.

69. Устав АО «НПК «Уралвагонзавод» № 44 от 21.03.2008г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.uvz.ru/Устав> (Дата обращения: 11.07.2017).

70. Цели обучения персонала / Обучение персонала. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://obucheniepersonala.com/2013/01/tseli-obucheniya-personala/> (дата обращения: 25.07.2017).



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
«НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ УРАЛВАГОНЗАВОД»  
имени Ф.Э. Дзержинского

УТВЕРЖДАЮ

Директор по персоналу

\_\_\_\_\_ Ф.И.О.

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017г.

ПОЛОЖЕНИЕ

Об оценке эффективности обучения персонала

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

г. Нижний Тагил

2017

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Рабочий документ «Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» (далее «Положение») предназначен для определения порядка работ в подразделениях АО «НПК «Уралвагонзавод» (далее «Общество»), направленных на оценку эффективности мероприятий по развитию и повышению квалификации работников Общества.

1.2 Настоящее Положение реализует основные Принципы кадровой политики Общества, изложенные в следующих документах:

- РД АДК СМК-060-2003 «Человеческие ресурсы»;
- РД АДК СМК-016-2006 «Определение потребности организации в профессиональном обучении персонала, выполняющего работы, влияющие на качество»;
- РД АДК СМК-077-2007 «Руководство по качеству системы профессионального обучения персонала организации»;
- Положение об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

1.3 Цели обучения персонала в организации:

- непрерывное профессиональное обучение персонала, направленное на достижение целей Кадровой политики, Политики в области качества, Экологической политики, Политики промышленной безопасности и Политики охраны труда;
- доведение до персонала информации по актуальным вопросам в области качества, охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда;
- обеспечение соответствия уровня профессиональной и экономической

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

- повышение уровня профессиональной компетентности, обеспечивающего высокое качество выпускаемой продукции;

- развитие способностей в области планирования и организации производства;
- овладение умением определять, понимать и решать производственные проблемы;
- внедрение нововведений в производстве;
- приобретение знаний в сфере, связанной с производственной деятельностью».

#### 1.4 Политика Общества в области обучения:

- разработка и внедрение системы обучения, включающей выявление потребности в обучении, планирование и бюджетирование, организация обучения и контроль его результативности;
- построение обучения в соответствии со спецификой бизнес-процессов Общества;
- построение обучения в соответствии со стратегическими целями Общества;
- формирование стандартов обучения;
- развитие персонала в процессе обучения;
- мотивация сотрудников к повышению эффективности работы.

1.5 Настоящее положение может пересматриваться, изменяться, дополняться менеджером по персоналу или руководством, если это будет обусловлено требованиями российского законодательства.

## 2. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

---

2.1 Настоящее положение разработано в соответствии с Федеральными законами № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 г. «Об образовании в Российской Федерации», № 125-ФЗ от 22 августа 1996 года «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», Трудовым кодексом РФ и внутренними нормативными документами Общества, определенными в п1.2.

2.2 Настоящее положение обязательно для применения всеми подразделениями Общества.

2.3 Положение определяет содержание работ при выполнении следующих процедур:

- оценка результатов обучения;
- сбор данных по курсу/программе обучения;
- комплексная оценка эффективности программы/курса обучения;
- сведение комплексных оценок;
- анализ эффективности обучения по Обществу в целом.

2.4 При реализации каждой процедуры обязательно выполнение требований, изложенных в данном Положении. Состав работ при выполнении каждой процедуры и требования к их результатам описываются в разделе 3 настоящего Положения.

2.5 Порядок проведения процедур по процессу обучения представлен в [Приложении 1](#).

2.6 Данный регламент должны знать и использовать в своей работе следующие должностные лица:

- Генеральный директор АО «НПК «Уралвагонзавод»;
- Директор по персоналу;
- Заместитель директора по персоналу;
- Директора филиалов в г. Челябинск, г. Волчанск, г. Рубцовск;
- Заместители директоров филиалов;
- Директор ЦПП;
- Специалисты ЦПП;
- Начальники подразделений Общества;
- Работники Сектора по управлению персоналом Общества;

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

### **3. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В Положении используются следующие основные термины по управлению персоналом:

**3.1 подразделение:** Официально выделенная структурная единица Структурных подразделений Общества, включающая руководителя

подразделения и должностных лиц, непосредственно ему подчиненных (службы, участки, бюро).

**3.2 филиал Общества:** Созданная Обществом организационная структура, являющаяся частью Общества с самостоятельными функциями, задачами и ответственностью.

**3.3 директор Филиала Общества:** Лицо, назначенное для управления деятельностью филиала Общества.

**3.4 руководитель подразделения:** Лицо, назначенное для управления деятельностью структурной единицей.

**3.5 линейный руководитель:** Начальник подразделения Общества на уровне службы, отдела, смены, участка.

В настоящем Положении используются следующие термины по обучению работников:

**3.6 потребность в обучении:** Актуальная или потенциальная проблемная ситуация в деятельности Общества, причиной которой является недостаток квалификации одного или нескольких работников, и которая может быть разрешена с помощью проведения целенаправленного обучения работников Общества.

**3.7 цель обучения:** Описание поведения работника, которое он должен продемонстрировать после прохождения обучения.

**3.8 программа обучения:** Целостная часть обучения, результатом которой является полная готовность работника к выполнению работ на конкретном рабочем месте.

---

**3.9 курс обучения:** Часть программы обучения, результатом которой является достижение группы целей обучения.

**3.10 тип обучения:** Характеристика учебного процесса, которая раскрывает его назначение.

**3.11 форма обучения:** Характеристика учебного процесса, которая раскрывает форму участия работника в занятиях.

**3.12 вид обучения:** Характеристика учебного процесса, раскрывающая условия проведения обучения.

**3.13 метод обучения:** Характеристика учебного процесса, раскрывающая применяемые методы проведения занятий.

**3.14 внешнее учебное заведение:** Организация, оказывающая услуги в области обучения и развития работников и не являющаяся подразделением Общества.

**3.15 квалификация** (уровень квалификации): Интегральный показатель работника, характеризующий его готовность выполнять свою работу с заданными требованиями по количеству и качеству. Состоит из совокупности элементов квалификации в качестве, которых выступают знания и навыки.

## **4.1 ТРЕБОВАНИЯ**

4.1 Обучение независимо от выбранного метода подготовки персонала основывается на соблюдении ряда обязательных принципов:

- работник должен быть заинтересован в результате обучения.
- изучение нового должно подкрепляться практическим опытом и

повторением, так как обучение требует времени для усвоения нового и обобщения накопленного материала.

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

соответствующие вопросы для обсуждения, тесты, задания.

- методы обучения должны быть разнообразны.
- материал должен быть приближен к конкретной деятельности

работника.

4.2 Содержание и объем обучающих программ должны соответствовать требованиям российского законодательства.

4.3 Необходимый уровень знаний, умений и навыков, как требование к каждой конкретной должности, определяется должностной инструкцией. Также в ней перечисляются направления обучения, прохождение которого желательно для данной должности или которое необходимо пройти сотруднику в случае несоответствия ряду требований.

4.4 Наименование программы обучения должно включать наименование рабочего места и тип подготовки. Программа обучения должна в обязательном порядке включать как теоретическую, так и практическую

подготовку, а также завершаться оценкой готовности работника к самостоятельному выполнению работы с соответствующим допуском.

## 5 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

5.1 Ответственность за соблюдение данного Положения несет Директор по персоналу Общества.

5.2 Каждый руководитель структурного подразделения несет ответственность за:

- обеспечение посещения работниками подразделения курсов повышения квалификации, учебных классов;
- определение потребности в обучении (совместно с инженером по подготовке персонала);
- своевременную подачу заявки на обучение (рабочие), плана-графика

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

---

менеджером по персоналу,

- соблюдение дисциплины посещения обучающих мероприятий в соответствии с программами и графиком обучения;
- контроль за применением сотрудником на практике полученных знаний и навыков.

5.3 Директор Центра подготовки персонала несет ответственность за:

- подбор оптимальной формы и метода обучения;
- организацию обучения, включая подбор обучающей организации (совместно с руководителем подразделения);
- подготовку приказа об обучении;
- обеспечение необходимым помещением, оборудованием, канцелярскими принадлежностями;
- согласование договоров с обучающими организациями.

5.4 В случае невозможности сотрудником пройти запланированное обучение менеджер по персоналу должен быть предупрежден не менее, чем за 1 неделю до планируемого обучения.

5.5 При обнаружении нарушений в соблюдении требований настоящего «Положения» Директор ЦПП проводит детальный анализ ситуации, в результате которого может принять следующие решения:

- в случае, если нарушение связано с недостаточным знанием или пониманием работником требований к нему, проводит с ним разъяснительную беседу, а при необходимости обучение.

- в случае, если нарушение связано с недобросовестным выполнением работником своих обязанностей, Начальник отдела развития персонала составляет служебную записку на имя Начальника службы по работе с персоналом с указанием факта нарушения и предложением о мере

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

- в случае, когда нарушение является систематическим и является следствием изменения условий выполнения работ, готовит предложения об изменении настоящего регламента, которые оформляет в виде служебной записки на имя Начальника службы по работе с персоналом.

5.6 Все работники и руководители, участвующие в выполнении работ несут дисциплинарную ответственность за соблюдение требований приведенных в данном «Положении».

5.7 Инженер по подготовке кадров каждого подразделения отвечает за планирование, организацию и контроль процесса обучения.

5.8 Наложение дисциплинарных взысканий за некачественное, несвоевременное или недобросовестное выполнение своих обязанностей проводится на основании приказа Генерального директора Общества.

5.9 Результатом оценки эффективности обучения являются Рекомендации по совершенствованию развития работников, утвержденные Директором ЦПП.

5.10 Контроль за своевременностью и качеством выполнения работ по организации обучения персонала проводит Директор ЦПП.

5.11 В случае возникновения обстоятельств, которые затрудняют организацию обучения работников, Директор ЦПП готовит Докладную записку с указанием причин затруднения на имя Директора по персоналу. В случае если причиной затруднений является поведение каких-либо работников



Общества – копия Докладной записки должна быть передана инженеру по подготовке персонала подразделения, в котором работает данный работник.

## **6 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ**

### **6.1. Виды обучения**

6.1.1 По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

*Плановое обучение осуществляется на курсах повышения квалификации*  
*Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»*

---

- КПК управленческого персонала;
- КПК целевых групп и подразделений Общества;
- КПК отдельных сотрудников;
- КПК кадрового резерва;
- программа обучения новых сотрудников, программы адаптации.

*Внеплановое обучение* проводится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений Общества и согласно потребностям сотрудников (после утверждения с руководством) и может осуществляться по инициативе непосредственного руководителя и заявки самого сотрудника.

6.1.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное (групповое), внешнее и внутреннее.

*Индивидуальное обучение* осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних компаний, в высших учебных заведениях, на стажировках и т. п.

*Корпоративное (групповое) обучение* проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или посредством привлечения внутренних ресурсов компании.

*Внешнее обучение* проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций.

*Внутреннее* обучение организовывается посредством привлечения внутренних ресурсов компании и включает:

- корпоративное обучение — индивидуальное (коучинг с наставником), групповое (обучение с внутренними тренерами) и проведение мини-тренинга (развернутой презентации) сотрудником после прохождения внешнего обучения;
- дистанционное обучение;
- видеокурсы;
- использование корпоративной библиотеки;

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

## **6.2. Планирование и организация обучения**

6.2.1 Процедуры, требования к которым приведены в данном Положении, являются обязательными для всех лиц, перечисленных в [п.2.5](#).

6.2.2 Формулировка цели обучения должна начинаться с глагола действия и включать характеристику объекта и результата действия, а также может включать условия выполнения.

6.2.3 Процесс обучения работников Общества определен в Положении об организации профессионального обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод».

6.2.4 Организация внепланового обучения (по производственной необходимости) осуществляется следующим образом:

1) Определение потребности в обучении по производственной необходимости и направление на данное обучение сотрудника осуществляет руководитель подразделения.

2) При направлении сотрудника на обучение руководитель должен исходить из производственной необходимости обучения, включающей:

- перевод на другую должность (ротация);
- расширение функциональных обязанностей;
- повышение квалификации в связи с недостаточными знаниями и навыками, необходимыми для выполнения должностных обязанностей.

6.2.5 Направление работников Общества внеплановое обучение (по производственной необходимости) организует инженер по подготовке персонала на основании утвержденной заявки руководителя подразделения, подаваемой не позднее, чем за месяц до предполагаемого обучения.

6.3.1 Каждый сотрудник имеет право и должен активно участвовать в процессе обучения, инициировать процесс повышения своих профессиональных знаний и навыков в соответствии с требованиями к должности.

6.3.2 Организация может принять на работу сотрудника, профессиональные компетенции которого не полностью соответствуют требованиям к должности. В этом случае сотруднику предоставляется возможность повысить уровень знаний и навыков до необходимого в должности посредством самообучения в течение заданного руководителем времени (испытательного срока, ведения конкретного проекта). Сотрудник может использовать свои ресурсы и внутренние ресурсы Общества.

6.3.3 Сотрудник, прошедший испытательный срок и желающий повысить уровень своих профессиональных знаний и навыков, может обратиться к руководителю подразделения и оформить заявку об индивидуальном обучении. Руководитель рассматривает заявку и принимает решение по данному вопросу в течение 2 недель.

6.3.4 Сотрудник может быть направлен на индивидуальное обучение не ранее, чем после 1 года работы в Обществе. В отдельных случаях (по решению руководителя) — раньше указанного срока.

6.3.5 Перед обучением по направлению от организации перед сотрудником ставятся задачи овладеть конкретными знаниями и навыками и определяются качественные и количественные показатели применения их в работе.

6.3.6 Для организации обучения сотрудника оформляется договор.

6.3.7 Договор определяет условия обучения сотрудника, в т.ч. срок, который сотрудник должен отработать в Компании по завершении обучения, и сумму компенсации, которую он должен выплатить в случае увольнения раньше оговоренного срока без уважительной причины.

6.3.8 После прохождения внешнего обучения сотрудник предоставляет копию диплома или сертификата менеджеру по персоналу. Копии документов,

устанавливающих прохождения обучения хранятся в личном деле  
Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

---

6.3.9 Возможность получения МВА, второго высшего образования, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, занимающим ключевые должности в Обществе и должности управленческого резерва (потенциально способным занять управленческие должности).

## **6.4 Управленческий состав**

### **6.4.1 Цели обучения руководителей Общества:**

- обеспечение руководителей Общества знаниями, необходимыми для успешного решения стоящих перед организацией задач;
- систематизация имеющихся знаний и повышение уровня квалификации руководителей;
- подготовка руководителей к решению новых задач, которые необходимо будет выполнить в перспективе;
- формирование у руководителей различного уровня согласованного и разделяемого видения актуальных проблем управления и возможностей по его развитию.

### **6.4.2 Принципы обучения руководителей Общества:**

- содержание обучения управленческого состава должно отвечать целям организации;
- развитие руководителя должно оказывать влияние на развитие организации (подразделения), которой он управляет;

- содержание обучения руководителей должно находиться в тесной взаимосвязи с содержанием, структурой и конечным результатом их деятельности;

- обучение руководителей должно носить характер непрерывности и постоянно обновляться в соответствии с появлением новых тенденций на рынке;

- методы обучения руководителей должны быть органически связаны с

---

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

- мотивация руководителя на достижение целей Общества должна органично сочетаться с мотивацией на достижение личных успехов.

#### 6.4.3 Методы обучения руководителей

Методы обучения зависят от уровня профессиональных и личностных качеств, целей их деятельности, стратегических целей возглавляемого подразделения и занимаемой должности.

Обучение и развитие управленческого состава включает в себя следующие методы:

- тренинг по необходимым направлениям обучения;
- коучинг внешними специалистами;
- программы MBA и Executive MBA;
- направление на стажировку за границу;
- посещение профессиональных семинаров и конференций.

## 7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

### 7.1 Оценка результатов обучения

7.1.1 Оценка эффективности пройденного обучения проводится с целью определения уровня усвоения сотрудником изученного материала, применения полученных навыков в профессиональной деятельности, а также рациональности расходования средств, вложенных в обучение.

7.1.2 Оценка эффективности обучения специалистов и руководителей проводится:

- во время плановой (ежегодной) оценки сотрудников;
  - через 2 дня после окончания учебы — в целях оценки качества оказанных образовательных услуг (инженер по подготовке персонала проводит
- 
- Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»
- 
- интервьюирование сотрудников, прошедших внешнее обучение),
  - по запросу руководителя подразделения инженер по подготовке персонала проводит оценку полученных при обучении знаний с помощью методов, определенных совместно с руководителем подразделения;
  - спустя месяц после прохождения сотрудником обучения вышестоящий руководитель оценивает практическую эффективность применения полученных сотрудником знаний в работе.

7.1.3. На основании программы пройденного обучения может быть составлен план дальнейшего развития и закрепления полученных знаний и навыков.

7.1.4 Оценку результатов обучения организует специалист ЦПП через два месяца после окончания обучения.

7.1.5 В ходе организации оценки результатов обучения специалист ЦПП выполняет следующие действия:

- вводит в Анкету «Оценка работника после прохождения программы обучения» (Приложение 2) техническую информацию о дате и целях обучения, а также об обученном работнике;
- направляет форму руководителю подразделения работника;
- объясняет руководителю подразделения, как выставлять оценки и заполнять анкету (пятибалльная шкала оценок приводится в анкете);
- заполненную анкету предоставляет работнику на ознакомление;
- вносит в электронную таблицу результатов обучения «Оценка курсов обучения (по достижению целей обучения)» (Приложение 3) данные из анкеты «Оценка работника после прохождения программы обучения»;
- присваивает анкете регистрационный номер и подшивает в папку «Результаты обучения».

7.1.6 Результатом выполнения процедуры является заполненная Анкета

7.1.7 Оценка результатов обучения проводится в течение трех рабочих дней.

7.1.8 Отклонения от указанного порядка работ могут происходить в следующих случаях:

- в случае, если руководитель подразделения испытывает затруднения в заполнении анкеты по различным причинам (например, отсутствие времени, отсутствие квалификации для оценки и т.п.), то специалист ЦПП предлагает свою помощь;
- в случае, если руководитель подразделения отказывается заполнять анкету, специалист ЦПП извещает Директора ЦПП для оперативного разрешения данной проблемной ситуации.

## **7.2 Сбор данных по курсу/программе обучения**

7.2.1 Сбор данных по курсу/программе обучения осуществляет специалист ЦПП.

7.2.2 В ходе сбора данных по курсу/программе обучения специалист ЦПП формирует папку «Оценка эффективности программы/курса обучения», в которую включаются следующие документы:

- анкета обратной связи, заполненная участником обучения и зафиксированная в Таблице «Общая оценка курсов обучения (по оценкам обучаемых)» (Приложение 4);
- анкета оценки работников после прохождения обучения, занесенная в Таблицу «Оценка курсов обучения (по достижению целей обучения)»;
- результаты тестирования, проведенные преподавателем учебного учреждения (при наличии).

7.2.3 Результатом выполнения процедуры являются материалы (перечисленные в п7.2.2), используемые для комплексной оценки эффективности программы/курса обучения.

7.2.4 Сбор данных по курсу/программе обучения должен быть

произведен в течение 10 рабочих дней после окончания работ по п7.2.1.

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

---

### **7.3 Комплексная оценка эффективности программы/курса обучения**

7.3.1 Комплексная оценка эффективности программы/курса обучения проводится специалистами ЦПП (по направлениям обучения) после сбора на программу/курс необходимого объема данных. Для определения необходимого объема данных можно пользоваться следующими критериями:

- для оценки специализированных программ/курсов обучения необходимо наличие не менее пяти работников, прошедших обучение;
- для оценки массовых программ/курсов необходимо наличие не менее двадцати работников, прошедших обучение по программе.

7.3.2 В ходе комплексной оценки эффективности обучения специалисты ЦПП решают следующие задачи:

- производят анализ мнений участников обучения на основании Анкет обратной связи;
- изучают влияние обучения на изменение производственных результатов по оценкам руководителей подразделений;
- оценивают качество учебных материалов, преподавания и методов обучения (по оценкам обучаемых, полученным учебным материалам);
- формулируют общие рекомендации по улучшению программы/курса или готовят предложения о необходимости замены программы/курса. Вынесенные рекомендации и предложения подкрепляет конкретными документами;
- оформляют рекомендации или предложения в виде Отчета о комплексной оценке программы/курса, в котором фиксируются проведенные мероприятия по оценке эффективности обучения и результаты анализа полученных документов;

- передают отчет Директору ЦПП для ознакомления и согласования;
- направляют Отчет с рекомендациями по улучшению в

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

---

7.3.3 Результатом выполнения процедуры является Отчет о комплексной оценке программы/курса обучения, который передается Директору ЦПП для принятия решения и в образовательное учреждение для улучшения качества



обучения.

7.3.4 Комплексная оценка проводится по мере накопления данных, но не реже одного раза в два года. В том случае, если за два года по какой-либо специализированной программе/курсу прошли обучение менее пяти работников – отчет составляется на основании имеющихся данных. Накопленные за год отчеты о комплексных оценках обучающих мероприятий должны быть переданы Директору ЦПП не позднее 10 ноября текущего года.

7.3.5 В том случае, если результаты оценки показывают необходимость серьезной коррекции программы/курса, то необходимо начать поиск альтернативной программы/курса, для чего в учебные учреждения рассылается запрос о необходимости разработки новой программы.

#### **7.4 Сведение комплексных оценок**

7.4.1 Сведение комплексных оценок осуществляет Директор ЦПП после получения от специалистов ЦПП Отчетов о комплексных оценках программ/курсов обучения.

7.4.2 При сведении комплексных оценок Директор ЦПП осуществляет следующие действия:

- изучает и обобщает Отчеты о комплексных оценках обучения;
- сопоставляет затрачиваемые средства, объем и качество проводимого обучения, а также оценивает соответствие объема обучения актуальным задачам подразделений Общества;

- анализирует движение персонала по итогам обучения;
- оценивает оптимальность места проведения обучения с точки зрения минимизации расходов (с учетом косвенных расходов);

- выносит единые оценки эффективности деятельности различных

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

- формирует Рекомендации по совершенствованию развития персонала, которые включают в себя результаты оценки поставщиков обучения и рекомендации по работе с ними.

7.4.3 Результатом сведения комплексных оценок являются Рекомендации по совершенствованию развития персонала, которые выносятся на рассмотрение Директору по персоналу Общества.

7.4.4 Сведение комплексных оценок должно быть произведено до 1 декабря текущего года. Рекомендации должны включать: оценки преподавателей образовательных учреждений и программ подготовки, сравнение по эффективности и затратам, результаты для Общества, а также предложения по изменению форм и методов обучения, программ, поставщиков и т.п.

7.4.5 Директор ЦПП в ходе сведения комплексных оценок может подготовить для рассмотрения Директором по персоналу следующие предложения:

- схемы оптимизации затрат на обучение работников;
- схемы удержания обученных работников;
- предложения по организации обучения работников и т.п.

## **7.5 Анализ эффективности обучения по Обществу в целом**

7.5.1 Анализ эффективности обучения по Обществу в целом проводит заместитель директора по персоналу после получения от Директора ЦПП Рекомендаций по совершенствованию развития персонала Общества.

7.5.2 В ходе анализа эффективности обучения заместитель директора по персоналу осуществляет следующие действия:

- анализирует результаты проведения обучения за год, включая эффективность проводимых мероприятий и их соответствие целям Общества

Положение об оценке эффективности обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод»

- рассматривает целесообразность рекомендуемых изменений по формам, методам и содержанию обучения;
- дает предварительную оценку результатам деятельности работников, задействованных в процессе организации обучения за прошедший период;
- вносит необходимые изменения в рекомендации;
- утверждает Рекомендации по совершенствованию развития персонала;
- доводит утвержденные Рекомендации до Директора по персоналу Общества и специалистов кадровых служб филиалов Общества.

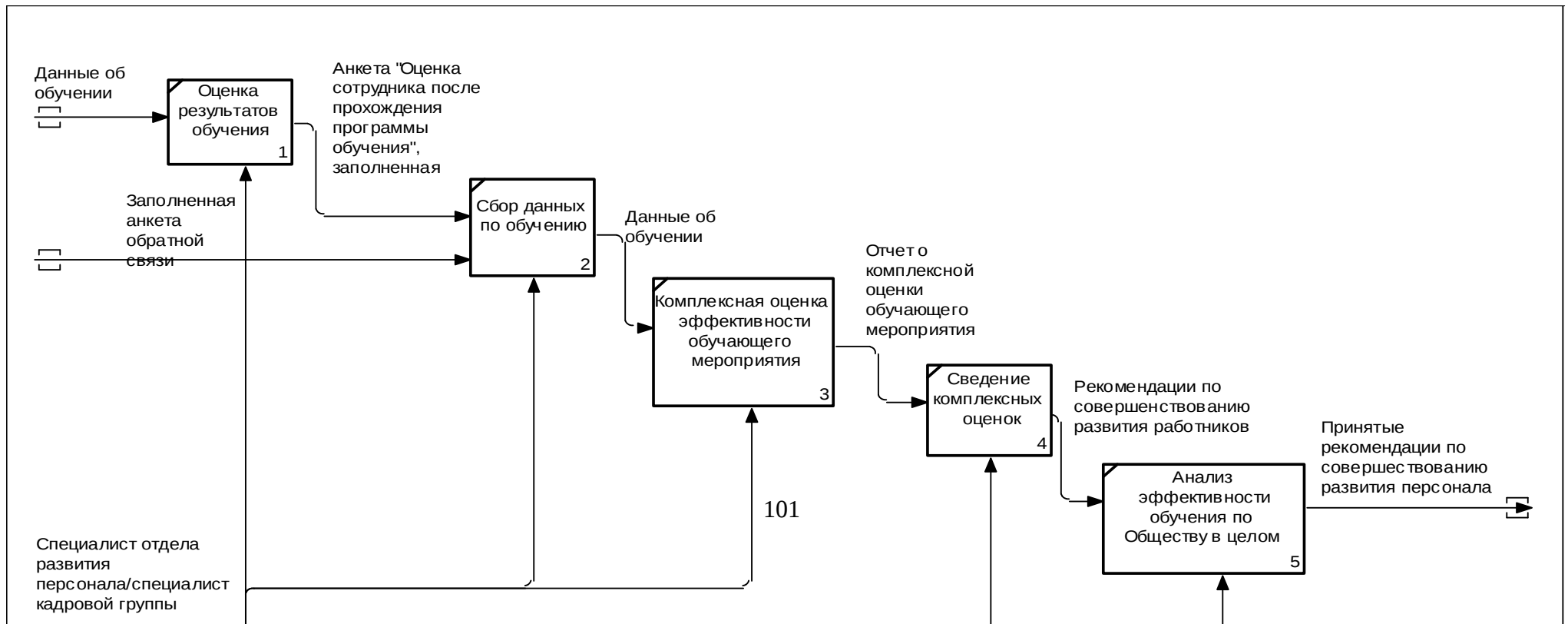
7.5.3 Результатом анализа эффективности обучения являются

утвержденные Директором по персоналу Рекомендации по совершенствованию развития персонала, переданные Директору ЦПП и специалистам кадровых служб филиалов Общества.

7.5.4 Рекомендации должны быть сформированы и направлены Директору ЦПП и специалистам кадровых служб филиалов Общества не позднее 10 декабря текущего года.

## Приложение 1

## Порядок проведения процедур по процессу обучения





№ п/п	Знания	Навыки
4	Работник свободно использует полученные знания в работе	Работник стал свободно владеть навыками по данной цели
3	Работник стал лучше ориентироваться в своей работе	Работник стал выполнять свою работу с лучшим качеством
2	Работник частично использует новые знания в работе	Работник незначительно улучшил свои навыки
1	Полученные знания не отразились на работе работника	Никаких изменений в навыках не произошло
0	Данная цель обучения не предполагает получение знаний, используемых в работе	Данная цель обучения не предполагает формирование навыка, используемого в работе

<b>Дополнительные</b>	
<b>комментарии:</b>	_____

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы) (подпись) (дата )

С оценкой ознакомлен: \_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы) (подпись) (дата )

**Информация о программе/курсе** (заполняется менеджером по персоналу)

Дата начала:		Дата окончания:		Время обучения (ак.час./дней):		
Место проведения:				Преподаватель:		
Регистрационный номер:				Внесено в базу данных:		
				(дата)	(подпись)	

## Приложение 3

## ОЦЕНКА КУРСОВ ОБУЧЕНИЯ (по достижению целей обучения)

[illegible]



## Приложение 4

## ОБЩАЯ ОЦЕНКА КУРСОВ ОБУЧЕНИЯ (по оценкам обучаемых)

[illegible]

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

к Положению «Оценка эффективности обучения работников

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»

[illegible]

## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Знания	- это проверенный практикой результат процесса познания действительности, адекватное ее отражение в сознании человека в виде представлений, понятий, суждений, теорий.	Современный толковый словарь русского языка Ефремовой. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <a href="http://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/168764/">http://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/168764/</a> (дата обращения: 26.07.2017)
2. Инструктаж	– разъяснение и демонстрация приемов работы.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
3. Кадровая политика организации	- это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
4. Методы обучения	- одна из важнейших категорий общей и профессиональной педагогики, это те способы, с помощью которых преподаватель решает стоящие перед ним задачи по обучению, управляет учебным процессом.	Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala">http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala</a> (дата обращения: 25.07.2017).
5. Навыки	— это высокая степень умения применять полученные знания на практике.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

Понятие	Определение понятия	Источник
6. Наставничество	- это назначение в помощь новичку опытного работника со стажем работы в организации не менее двух лет, который делится своим профессиональным опытом, руководит процессом адаптации, поддерживает нового сотрудника во время прохождения испытательного срока, отвечает на его вопросы и дает советы.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
7. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	– это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
8. Образование	- процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обусловливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями.	Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala">http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala</a> (дата обращения: 25.07.2017).
9. Обучение	– это один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.

Понятие	Определение понятия	Источник
10. Обучение персонала	- это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.	Обучение персонала [Электронный ресурс]: Студопедия. - Режим доступа: <a href="https://studopedia.ru/5_13643_obuchenie-personala-organizatsii.html">https://studopedia.ru/5_13643_obuchenie-personala-organizatsii.html</a> (дата обращения: 19.11.2017).
11. Переподготовка	– освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
12. Персонал	- это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
13. Повышение квалификации	– обучение работников с целью совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
14. Подготовка	– планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
15. Профессиональное обучение	- это комплексный, непрерывный процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.	Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala">http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personala</a> (дата обращения: 25.07.2017).

Понятие	Определение понятия	Источник
16. Система обучения персонала	- это комплекс взаимосвязанных процессов, структур, учебных программ, форм и методов обучения, а также материально-технических средств, реализуемый непосредственно на территории компании или в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей.	Нормативно-правовое обеспечение обучения персонала / studbooks.net Студенческая библиотека. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <a href="http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personal">http://studbooks.net/1300490/menedzhment/normativno_pravovoe_obespechenie_obucheniya_personal</a> (дата обращения: 25.07.2017).
17. Система управления персоналом	- система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает систему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
18. Социально-трудовые отношения	- это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
19. Способы общения или поведения	— это совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
20. Стратегическое управление персоналом	- это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

Понятие	Определение понятия	Источник
	перспективе.	
21. Стратегия управлением персоналом	- это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
22. Структура персонала организации	- это совокупность отдельных групп работников, объединенных какому-либо признаку.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
23. Трудовой потенциал работника	- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
24. Трудовые ресурсы	- часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
25. Умения	– это способность выполнять свои обязанности.	Дуракова И.Б. Управление персоналом [Текст]: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент орг.» и «Упр. персоналом» / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 365 с.
26. Управление персоналом организации	- целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.





